

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL DOUTORADO

RONALD WEBER KIRST

MODELOS DE NEGÓCIO PARA A SUSTENTABILIDADE:
Elementos norteadores oriundos das práticas de *B Corps* de manufatura

São Leopoldo
2022

RONALD WEBER KIRST

**MODELOS DE NEGÓCIO PARA A SUSTENTABILIDADE:
Elementos norteadores oriundos das práticas de *B Corps* de manufatura**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Miriam Borchardt

São Leopoldo

2022

K61m Kirst, Ronald Weber.

Modelos de negócios para a sustentabilidade:
elementos norteadores oriundos das práticas de B
Corps de manufatura / Ronald Weber Kirst. – 2022.

118 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Sistemas, 2022.

“Orientadora: Profa. Dra. Miriam Borchardt.”

1. Certificação B. 2. B Corp. 3. Modelo de negócio.
4. Sustentabilidade. I. Título.

CDU 658.5

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

RONALD WEBER KIRST

**MODELOS DE NEGÓCIO PARA A SUSTENTABILIDADE:
Elementos norteadores oriundos das práticas de *B Corps* de manufatura**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 27/10/2022

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Miriam Borchardt – Orientadora - UNISINOS

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan - UNISINOS

Prof. Dr. Giancarlo Medeiros Pereira - UNISINOS

Profa. Dra. Débora Bobsin - UFSM

Profa. Dra. Graziella Maria Comini - USP

Para Milena, Bruna e Miguel. Seguimos apoiando os sonhos uns dos outros, e percebendo como esse apoio faz toda a diferença.

AGRADECIMENTOS

À Milena, minha companheira de sonhos, projetos e realizações há mais de vinte anos. Sempre a primeira a me fazer acreditar que é possível, a ajudar a superar as dificuldades e a celebrar as vitórias.

À Bruna e ao Miguel, que são a razão de todos os esforços que empreendemos, e que retribuem sendo filhos maravilhosos.

Aos meus pais, um eterno porto seguro na minha vida.

À professora Miriam Borchardt, pela inestimável orientação acadêmica, pelas contribuições essenciais para o desenvolvimento do trabalho e pelo incentivo constante.

À especialista Rose Floriano, por me ajudar a conhecer e a explorar a comunidade B, pelas entrevistas e pela contribuição acadêmica.

À professora Aurélia Adriana de Melo, por sua contribuição acadêmica e parceria.

Aos colegas do Inmetro que contribuíram, de diferentes maneiras, para que eu pudesse dedicar parte do meu tempo para este projeto.

Aos demais pesquisadores que participaram dos esforços de pesquisa científica que compuseram este trabalho.

Aos amigos e amigas que acompanharam os percalços e as vitórias ao longo desta jornada, contribuindo com seu incentivo, momentos de descontração e outras formas de apoio.

RESUMO

Modelos de negócio para a sustentabilidade consideram os aspectos econômicos, sociais e ambientais para definir a proposta de valor de uma organização, levando em conta as necessidades de todas as partes interessadas (*stakeholders*), e não somente do acionista (*shareholder*). Com isso, as empresas podem gerar impactos positivos para o meio ambiente e sociedade, ao mesmo tempo que obtêm vantagens competitivas. A certificação B, oriunda dos critérios estabelecidos pelo *B Lab* e alinhados com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, é um dos meios atualmente utilizados pelas empresas para validar os seus esforços nesse sentido. Empresas que obtêm a certificação B são denominadas *B Corps*. O objetivo desta tese é analisar o modelo de negócio para a sustentabilidade de empresas brasileiras de manufatura que possuem a certificação B, propondo elementos norteadores para aprimorar a implantação de um modelo de negócio para a sustentabilidade em outras empresas que desejem seguir este caminho. Para tal, foram utilizados os métodos da revisão sistemática da literatura e do estudo de caso múltiplo. A tese é apresentada no formato de dois artigos. O primeiro artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura a respeito da gestão de empresas com a certificação B. São identificados dois períodos distintos de publicações, bem como quatro eixos temáticos: Modelo legal e governança, Jornada empreendedora, Ambiente externo e Performance. O segundo artigo apresenta o desenvolvimento de um *framework* de análise, com base na literatura científica sobre modelos de negócio para a sustentabilidade, e a sua aplicação em um estudo de caso múltiplo com quatorze empresas brasileiras de manufatura que possuem a certificação B. O *framework* possui sete dimensões (Missão, Proposta de valor, Criação e entrega de valor, Captura de valor, Medição de desempenho, Governança e Relação com o ecossistema) que orientam a análise da implantação de modelos de negócio para a sustentabilidade nas empresas selecionadas. A partir dessa análise, são propostos onze elementos norteadores para a implantação de modelos de negócio para a sustentabilidade em empresas que pretendam seguir este caminho.

Palavras-chave: modelos de negócio para a sustentabilidade. Sustentabilidade, Certificação B. *B Corp*.

ABSTRACT

Sustainable business models draw on economic, social and environmental aspects in defining an organization's value proposition, taking into account the needs of all stakeholders, not only the shareholders. By doing that, organizations may generate positive impacts to the environment and society, while obtaining competitive advantage. B Corp certification, originated in the criteria established by B Lab and aligned with to the Sustainable Development Goals, is one of the means that organizations use to validate its efforts towards this goal. Organizations that obtain B certification are known as B Corps. This thesis' objective is to analyze the sustainable business model of Brazilian manufacturing B Corps, proposing guidelines to improve the implementation of a sustainable business model in other organizations that aim to follow this path. For that, it used the systematic literature review and the multiple case study methods. The thesis presents two articles. The first one presents a systematic literature review related to B Corps management. It identifies two distinct publication periods and four thematic groups: Legal model and governance, Entrepreneurial journey, External environment and Performance. The second article presents the development of an analysis framework, based on the scientific literature concerning sustainable business models, and its application in a multiple case study with fourteen Brazilian manufacturing B Corps. The framework has seven dimensions (Mission, Value proposition, Value creation and deliver, Value capture, Performance measurement, Governance and Relation with the ecosystem) that guide the analysis of the sustainable business model implementation in the selected organizations. From this analysis, it proposes eleven guidelines to the implementation of sustainable business models in organizations that aim to follow this path.

Key words: Sustainable business model. Sustainability. B certification. B Corp.

LISTA DE FIGURAS

CORPO DA TESE

Figura 1 – Etapas do trabalho	23
Figura 2 – visão gráfica do <i>framework</i>	76

LISTA DE QUADROS

CORPO DA TESE

Quadro 1 – Eixos da RSL e dimensões do <i>framework</i>	75
---	----

ARTIGO 2

Quadro 1 – Elementos x dimensões	39
Quadro 2 – <i>Framework</i>	46
Quadro 3 – Empresas e respondentes.....	48
Quadro 4 – Elementos norteadores	64

LISTA DE SIGLAS

B Corp	Empresa B Certificada
BC	<i>Benefit Corporation</i>
BIA	<i>B Impact Assessment</i>
BMC	<i>Business Model Canvas</i> ou Canvas de modelo de negócio
CSR&EM	<i>Corporate Social Responsibility & Environmental Management Journal</i>
DOI	<i>Digital Object Identifier</i> ou Identificador de Objeto Digital
ENIMPACTO	Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
OCP	Organismo de Certificação de Produto
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
NPSBM	<i>Normative Principles for Sustainable Business Model</i>
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
SBM	<i>Sustainable Business Model</i> ou modelo de negócio para a sustentabilidade
SBMC	<i>Sustainable Business Model Canvas</i>
SDG	<i>Sustainable Development Goal</i>
SEMC	<i>Social Enterprise Model Canvas</i>
SSBM	<i>Strongly Sustainable Business Model</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TLBMC	<i>Triple Layered Business Model Canvas</i>
UPSBM	<i>Unified Propositions towards Sustainable Business Model</i>
VMT	<i>Value Mapping Tool</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E LACUNA TEÓRICA	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	19
1.5 ESTRUTURA DA TESE	20
2 METODOLOGIA	22
2.1 MÉTODO CIENTÍFICO	22
2.2 MÉTODO DE PESQUISA	22
2.3 MÉTODO DE TRABALHO	23
3 ARTIGO 1 - MELHORES DO MUNDO OU MELHORES PARA O MUNDO? UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS <i>B CORPS</i> E DAS <i>BENEFIT CORPORATIONS</i> PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	27
3.1 INTRODUÇÃO	27
3.2 MÉTODO.....	28
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
3.4 CONCLUSÕES	30
3.5 REFERÊNCIAS.....	31
4 ARTIGO 2 – MODELOS DE NEGÓCIO PARA A SUSTENTABILIDADE EM <i>B CORPS</i> DE MANUFATURA	35
4.1 INTRODUÇÃO	35
4.2 REVISÃO DA LITERATURA E PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i>	37
4.2.1 Síntese dos modelos em relação às dimensões propostas	42
4.2.2 <i>B Corps</i> e as dimensões de um SBM	43
4.2.3 Proposição do <i>framework</i>	45
4.3 MÉTODO.....	47
4.4 RESULTADOS	49
4.5 DISCUSSÃO E QUESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	56
4.6 PROPOSIÇÃO DE ELEMENTOS NORTEADORES.....	63

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES	67
4.8 REFERÊNCIAS.....	68
5 DISCUSSÃO E CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS.....	74
5.1 RELAÇÃO DOS EIXOS DA RSL COM AS DIMENSÕES DO <i>FRAMEWORK</i>	74
5.2 VISÃO GRÁFICA DO <i>FRAMEWORK</i>	75
5.3 ELEMENTOS NORTEADORES.....	77
5.4 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	83
5.5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
6.1 LIMITAÇÕES.....	89
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	90
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA	97
APÊNDICE B – PRINCIPAIS CITAÇÕES POR DIMENSÃO DO <i>FRAMEWORK</i>..	100

1 INTRODUÇÃO

O mundo em que vivemos enfrenta, neste momento, desafios imensos. Crises financeiras, crescimento da população mundial, desigualdades sociais, mudanças climáticas, acelerada alteração na biodiversidade do planeta são alguns exemplos de problemas que ilustram o elevado grau de desequilíbrio que as ações humanas causam ao planeta, colocando em risco a sua própria existência (BOCKEN *et al.*, 2014; CARVALHO; WIEK; NESS, 2022; COMINI; FIDELHOLC; RODRIGUES, 2014). A busca pelo desenvolvimento sustentável, definido como o princípio que assegura que o atendimento de nossas necessidades atuais não comprometerá a habilidade das futuras gerações atingirem as suas (WCED, 1987), entrou em definitivo na agenda global e se coloca como o grande desafio para o século XXI (DEL BALDO, 2019).

Neste sentido, a ONU adotou, recentemente, um plano de ação global em torno de 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) (UNITED NATIONS, 2015). Embora representem uma agenda global de governança buscando enfrentar os desafios econômicos, sociais e ambientais da humanidade, eles não são exclusivos para os governos (TABARES, 2020). Ao contrário, está cada vez mais claro que estes problemas exigem soluções diferentes e colaborativas, que não podem ser abordadas por entidades isoladas, necessitando do alinhamento de esforços e competências de governos, organizações internacionais, empresas e a sociedade em geral (CORREA, 2019; LIUTE; DE GIACOMO, 2022).

Centrais no modelo de desenvolvimento capitalista, as empresas também estão sendo questionadas quanto ao seu papel na resolução desses problemas e na geração de desenvolvimento perene (MUFF; LIECHTI; DYLLICK, 2020). Ao longo do tempo, o desenvolvimento tecnológico aumentou a eficiência, reduziu custos e permitiu a produção em massa. No entanto, o crescimento industrial vem causando efeitos colaterais severos ao ambiente (como a poluição e o esgotamento dos recursos) e à sociedade (como a vulnerabilidade de populações, o trabalho infantil e a má distribuição de renda) (AGWU; BESSANT, 2021; MARCHINI *et al.*, 2022). O setor manufatureiro, parte essencial do nosso modo de vida civilizado e central para a economia mundial, parece estar contribuindo para o esgotamento dos recursos do planeta, e ainda longe de uma transformação que reverta esta tendência (AGWU;

BESSANT, 2021). Considerando sua a importância social, bem como o seu grande impacto no meio ambiente, a sustentabilidade neste setor pode ser considerada uma das questões mais importantes a serem endereçadas em busca do desenvolvimento sustentável (GARETTI; TAISCH, 2012), merecendo atenção acadêmica.

Por outro lado, o mundo dos negócios tem sido capaz de se ajustar às tendências e problemas de cada época. No início do século XX, a administração científica trouxe aumentos de produtividade que afastaram as ameaças de escassez que assombravam a humanidade (BARKI; COMINI; TORRES, 2019). Em meados do mesmo século, a abordagem de qualidade transformou novamente as empresas, que passaram a ter um foco mais apurado na satisfação dos clientes. Já no início do século XXI, a revolução digital mudou a gestão das organizações e seu relacionamento com os diferentes públicos (BARKI; COMINI; TORRES, 2019). Finalmente, nos dias de hoje, as organizações vêm sendo chamadas a avaliar o impacto socioambiental de suas ações (KIM, 2021) e sendo responsabilizadas por suas práticas nesse sentido (LU *et al.*, 2021). Assim sendo, a forma de fazer negócios precisa mudar novamente (BOCKEN *et al.*, 2014).

A busca por um propósito diferenciado, com uma preocupação maior quanto ao impacto social e ambiental oriundo das ações das empresas está se difundindo, de forma a alterar, mais uma vez, a forma como estas estruturam seus modelos de negócio e são gerenciadas (STUBBS, 2017). O rendimento financeiro passa a ser entendido como ferramenta indispensável para os objetivos do negócio, mas não como sua razão única de existência (CORREA, 2019). A sociedade está cada vez mais preocupada com os impactos causados, e uma nova geração de funcionários também exige mais coerência das organizações (BARKI; COMINI; TORRES, 2019; KOPANEVA, 2020). No nível acadêmico, cresce o interesse em elucidar os fatores relacionados aos esforços das organizações em atender a estas expectativas crescentes em torno do seu desempenho social e ambiental (TSALIS *et al.*, 2020).

Surge, neste contexto, o conceito de “modelo de negócio para a sustentabilidade” (*Sustainable Business Model – SBM*). Um modelo de negócio descreve uma arquitetura de como a empresa cria e entrega valor para seus clientes, bem como os mecanismos envolvidos na captura de parte deste valor (TEECE, 2018). Já um SBM considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade para definir a proposta da organização, considerando as necessidades de todas as partes interessadas (*stakeholders*), e não somente o

acionista (*shareholder*) (BOCKEN, 2021). Para melhorar o seu desempenho em termos da sustentabilidade, uma empresa precisa ajustar o seu modelo de negócio de forma que os fatores ambientais e sociais sejam integrados na lógica de funcionamento (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). Ao fazer isso, as organizações podem, ao mesmo tempo em que geram impactos positivos para o meio ambiente e sociedade, obter vantagens competitivas (BOCKEN; BOONS; BALDASSARRE, 2019).

O termo “manufatura sustentável” pode ser definido como a habilidade de usar recursos naturais de forma adequada na manufatura, através da criação de produtos e soluções que, através de novas tecnologias, medidas regulatórias e de comportamentos sociais coerentes, sejam capazes de satisfazer objetivos econômicos, sociais e ambientais, preservando o ambiente enquanto continuam a melhorar a qualidade de vida humana (GARETTI; TAISCH, 2012). No entanto, muitas empresas manufatureiras ainda consideram o atendimento à legislação ambiental, ou a simples redução na geração de resíduos, como sendo sustentabilidade, havendo grande variação em como o conceito é aplicado (AGWU; BESSANT, 2021). Com isso, a pesquisa neste âmbito precisa de avanços para o desenvolvimento de soluções e *frameworks* que englobem estas diferentes visões.

No âmbito prático, começam a surgir iniciativas em torno de organizações que tentam trazer um impacto ambiental e social positivo, sem abrir mão da sustentabilidade financeira. Dentre estas, destaca-se, para os fins da presente pesquisa, o chamado “movimento B”, criado em 2006 nos EUA e Canadá, através do B Lab, uma instituição sem fins lucrativos que pretende usar a força dos negócios para resolver problemas sociais e ambientais (GAZZOLA *et al.*, 2022; HONEYMAN, 2014). Defendendo que as empresas não devem se preocupar em ser somente “as melhores do mundo”, mas também “melhores para o mundo” (B LAB, 2022a), o B Lab desenvolveu um sistema de certificação que foca na criação, pelas chamadas “empresas B certificadas” (B Corps), de soluções sustentáveis para questões sociais, econômicas e ambientais através de suas atividades e dos seus modelos de negócio (HARJOTO; LAKSMANA; YANG, 2019). De acordo com Stubbs (2017), as *B Corps* incorporam aspectos sociais e ambientais à sua missão, com o objetivo de criar impactos sociais positivos para os *stakeholders*, ao invés de maximizar o lucro. Estas e outras características as fazem ser consideradas exemplos práticos de

implantação de SBM (STUBBS, 2017). Com isso, as B Corps pretendem contribuir de forma efetiva com o atingimento dos ODS (TABARES, 2020).

O movimento vem crescendo nos últimos anos, com mais de 5.000 empresas certificadas, passando de 200 no Brasil (B LAB, 2022c). Isto, aliado ao fato de serem um ambiente isolável do ponto de vista científico e de prometerem ser parte da solução para as questões sociais e ambientais enfrentadas pelos negócios com fins lucrativos, faz com que as empresas que possuem a chamada “certificação B” atraiam a atenção dos pesquisadores interessados em estudar modelos de negócio para a sustentabilidade (MOROZ; GAMBLE, 2020). A certificação aplica-se a qualquer tipo de negócio, tamanho e localização da organização (CARVALHO; WIEK; NESS, 2022). A maior parte das empresas B é de pequeno porte, mas a certificação também começa a atrair empresas de maior porte, inclusive do ramo industrial, como Danone e Unilever, entre outras (B LAB, 2022b). No Brasil, 23 empresas manufatureiras são certificadas (SISTEMA B BRASIL, 2022) .

Assim, esta pesquisa foca no grupo de empresas de manufatura do Brasil que possuem a certificação B, buscando elucidar fatores relacionados à implantação de modelos de negócio para a sustentabilidade. Partindo da premissa que estas empresas possuem como diferencial em seu modelo de negócio a busca pela sustentabilidade, é necessário compreender os desafios envolvidos em sua implantação, contribuindo com a geração de conhecimento para orientar a incorporação da sustentabilidade na proposta, criação, entrega e captura de valor das organizações deste ramo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E LACUNA TEÓRICA

Esta pesquisa tem como tema modelos de negócio para a sustentabilidade. A pesquisa científica acerca deste assunto ainda é recente (RITALA *et al.*, 2018) e, embora tenha crescido nos últimos anos, o conhecimento a respeito ainda é limitado e passível de aprimoramento (COMIN *et al.*, 2020). O campo ainda é fragmentado (LÜDEKE-FREUND; DEMBEK, 2017) e pode ser desenvolvido através de pesquisas que ajudem a explicar como os SBM podem ser operacionalizados na prática (ROOME; LOUCHE, 2016).

Percebe-se que a maior parte dos estudos relativos a SBM é composta de estudos teóricos e conceituais, faltando estudos empíricos em alguns setores

(COMIN *et al.*, 2020). De acordo com Roome e Louche (2016), há uma lacuna teórica e empírica a ser investigada, para demonstrar como as companhias transformam seus modelos de negócio em práticas sustentáveis. Há, ainda, lacunas no conhecimento com relação aos alavancadores para a implantação de modelos de negócio sustentáveis de sucesso e aos métodos pelos quais novos modelos podem ser experimentados (EVANS *et al.*, 2017).

Especificamente com relação à manufatura, a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) realizada por Agwu e Bessant (2021), buscando identificar tendências na literatura científica a respeito da implantação de SBM no setor manufatureiro, encontrou somente 21 artigos publicados. Os autores propõem a consideração de mais estudos que investiguem as estratégias de sustentabilidade de empresas manufatureiras. Já no que se refere às B Corps, a RSL realizada pelo autor desta pesquisa e apresentada no capítulo 3 encontrou 65 artigos que tratam da gestão deste tipo de empresa, demonstrando a carência de estudos que detalhem os desafios relativos à implantação de SBM neste tipo de organização. Nos artigos analisados, ficam claras, entre outras questões, lacunas relativas ao entendimento de quais práticas das B Corps contribuem para a adoção de modelos de negócio para a sustentabilidade (STUBBS, 2019), e como estas empresas criam, entregam e capturam valor (GEHMAN; GRIMES; CAO, 2019).

Assim sendo, assumindo as empresas de manufatura certificadas B Corps como exemplos da adoção de conceitos de sustentabilidade nos negócios, e a necessidade de aprofundar o entendimento dos SBM adotados por elas para alavancar os resultados socioambientais e econômicos de outras empresas, esta pesquisa visa responder:

Como aprimorar a implementação de modelos de negócio orientados à sustentabilidade, a partir da análise do modelo de negócio e de práticas adotadas por *B Corps* de manufatura?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar o modelo de negócio para a sustentabilidade de B Corps de manufatura, propondo elementos norteadores para aprimorar a implementação de um SBM em outras empresas que desejem seguir esse caminho.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

- a) Mapear o estado da arte com relação às publicações científicas acerca da gestão de *B Corps*;
- b) Propor um *framework* teórico, considerando as dimensões de um SBM;
- c) Analisar as práticas de *B Corps* de manufatura, em relação às dimensões de um SBM;
- d) Propor elementos norteadores para a gestão de empresas que pretendam implantar modelos de negócio para a sustentabilidade

1.3 JUSTIFICATIVA

Os SBM são meios para moldar a forma das organizações fazerem negócios e, assim, explorar novas maneiras de criar e entregar valor sustentável, cuja importância é reconhecida tanto no meio acadêmico como corporativo (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016). No entanto, ainda se sabe pouco sobre a sua adoção com sucesso, e o tema merece exploração teórica e empírica (EVANS *et al.*, 2017).

No setor manufatureiro, a transição para processos e modelos de negócios sustentáveis é crucial, considerando que a indústria vem sendo acusada de explorar os recursos mundiais na sua jornada pelo crescimento (AGWU; BESSANT, 2021). Uma contribuição chave é prover um melhor entendimento das oportunidades e desafios enfrentados pelas companhias que estão implementando SBM neste momento (AGWU; BESSANT, 2021). Neste sentido, as empresas que possuem a

certificação B podem ser consideradas exemplos de adoção de SBM (STUBBS, 2017).

Assim, a presente pesquisa se justifica por suas potenciais contribuições acadêmicas e gerenciais. No campo acadêmico, contribui com a ampliação do conhecimento sobre a implantação de SBM, através:

- a) Da elaboração de uma RSL sobre *B Corps*, um tema que vem recebendo crescente interesse acadêmico;
- b) Do desenvolvimento de um *framework* teórico, baseado nos SBM existentes na literatura científica, que pode ser utilizado em pesquisas posteriores;
- c) Da coleta e da análise de informações empíricas que permitem aprimorar o entendimento sobre como as organizações implantam seus SBM e os desafios enfrentados nesse caminho, culminando com um conjunto de elementos norteadores para aprimorar a implementação de modelos de negócio para a sustentabilidade e a agregação de valor socioambiental e econômico.

Sob o ponto de vista gerencial, esta pesquisa contribui para que empresas inseridas no contexto estudado, sejam elas *B Corps*, empresas de manufatura ou quaisquer outras interessadas em implementar esforços em direção à sustentabilidade, bem como os *policymakers* envolvidos no assunto, tenham acesso a informações tratadas cientificamente que as ajudem a conhecer os desafios envolvidos na implantação de SBM, incorporando a sustentabilidade na proposição, criação, entrega e captura de valor das organizações. Contribui, ainda, para ampliar o conhecimento acerca do ambiente de negócios das empresas *B Corp*, que vem recebendo crescente atenção nos últimos anos.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa delimita-se ao estudo de empresas de manufatura que possuem a certificação como *B Corp* no Brasil, partindo da premissa que as empresas *B Corp* são exemplos de implantação de um SBM, conforme defendido por Stubbs (2017). As perspectivas adotadas para o entendimento e a análise do problema de pesquisa são as das empresas analisadas. Para a validação das conclusões, são utilizadas também as perspectivas de outros atores relacionados ao

chamado “movimento B” ou “Sistema B”, basicamente vinculado ao B Lab, entidade que provê a certificação B. As perspectivas de outros atores, como clientes, fornecedores, comunidade e outros *stakeholders* não são abarcadas na pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

A presente pesquisa foi estruturada em 6 capítulos e é apresentada em formato de artigos. Um artigo trata da base conceitual sobre a gestão de *B Corps* e o outro apresenta o resultado das análises realizadas em um estudo de caso múltiplo com B Corps de manufatura.

O primeiro capítulo da tese introduz o tema, apresenta o problema de pesquisa, a lacuna teórica, a questão de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), a justificativa e a estrutura da tese.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa, incluindo o método científico, o método de pesquisa, o método de trabalho e suas etapas.

O terceiro capítulo apresenta o primeiro artigo, contemplando uma revisão sistemática da literatura científica a respeito da gestão de *B Corps*, o que atende ao primeiro objetivo específico da pesquisa. O artigo foi publicado no *Corporate Social Responsibility & Environmental Management Journal (CSR&EM)* em junho de 2021, sob o Identificador de Objeto Digital (*Digital Object Identifier - DOI*) 10.1002/CSR.2160. O periódico possui *Highest Percentile*, segundo Scopus, de 97%, em junho de 2021. Uma vez que todo o capítulo é apresentado em inglês, não foi utilizada a escrita em itálico para o uso do idioma inglês neste capítulo.

O quarto capítulo apresenta o segundo artigo, contemplando uma revisão da literatura sobre modelos de negócio para a sustentabilidade, o desenvolvimento do *framework* e o resultado do estudo de caso múltiplo em empresas *B Corp* do ramo manufatureiro. A discussão desses resultados e a proposição de elementos norteadores de gestão, alinhados com o modelo de negócio para a sustentabilidade destas empresas, completam o capítulo, que atende os demais objetivos específicos da pesquisa. O artigo será submetido para o *Corporate Social Responsibility & Environmental Management Journal (CSR&EM)*.

O quinto capítulo apresenta uma discussão final, retomando as principais entregas da pesquisa. Indica, ainda, as contribuições acadêmicas e gerenciais trazidas pelo estudo.

O sexto capítulo apresenta as considerações finais acerca dos resultados derivados dos artigos apresentados nos capítulos anteriores, retomando o atendimento aos objetivos geral e específicos da pesquisa. Apresenta, ainda, as limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

2 METODOLOGIA

2.1 MÉTODO CIENTÍFICO

Do ponto de vista da natureza, esta tese foi conduzida como uma pesquisa aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos que possam ser aplicados na prática, relacionados à gestão de empresas de manufatura e de empresas *B Corps* em geral (SILVA; MENEZES, 2011). Quanto aos objetivos, é um estudo qualitativo, exploratório e descritivo, pois embora o tema apresente relevância acadêmica e gerencial, os estudos sobre este fenômeno ainda são escassos, em especial no Brasil (MIGUEL, 2012).

Sendo qualitativo, o estudo considera a existência de uma relação dinâmica e indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito pesquisado (SILVA; MENEZES, 2011). Sendo exploratório, busca tornar o problema mais explícito, para uma possível construção de proposições (SILVA; MENEZES, 2011). Sendo descritivo, busca obter informações sobre as características do problema e apresentar uma análise para descrever o comportamento dos fenômenos associados ao objeto de estudo (MIGUEL, 2012).

2.2 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização da presente tese, foi utilizada uma abordagem teórica e conceitual apoiada na revisão sistemática da literatura e no estudo de caso.

A revisão sistemática da literatura permite identificar uma base conceitual para dar suporte à orientação da pesquisa, com vistas à identificação do estado da arte das publicações com relação ao tema abordado, à identificação de lacunas teóricas e à estruturação do arcabouço conceitual para sua originalidade e contribuição acadêmica, necessários à elaboração de uma pesquisa científica (DRESCH; LACERDA; JR., 2015). Este método foi adotado no artigo descrito no terceiro capítulo, em atendimento ao primeiro objetivo específico desta tese.

O estudo de caso oferece a oportunidade de estudar um fenômeno em profundidade, sendo adequado para responder a questões de pesquisa do tipo “como” e “porque” (YIN, 2004). Este método permite compreender um fenômeno contemporâneo, normalmente complexo, no seu contexto real (DRESCH;

LACERDA; JR., 2015). A técnica de entrevistas com representantes das empresas é uma ferramenta comum de coleta de dados em pesquisas exploratórias (EDMONDSON; MCMANUS, 2007). A análise de mais de um objeto de estudo permite obter maior amplitude das análises e do poder de interpretação dos dados (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

2.3 MÉTODO DE TRABALHO

O método de trabalho foi estruturado em etapas, que são desdobradas em suas atividades principais. A primeira etapa consiste na exploração inicial para a identificação de lacunas teóricas e de oportunidades para a realização de pesquisa empírica. A segunda etapa corresponde à elaboração de uma revisão sistemática da literatura sobre a gestão de *B Corps*. A terceira, à elaboração do *framework*. A quarta corresponde à coleta e à análise de dados. Por fim, a quinta etapa corresponde à proposição de elementos norteadores de gestão para as empresas que buscam implantar um modelo de negócio para a sustentabilidade. A Figura 1 apresenta um esquema gráfico das etapas de trabalho, com suas respectivas atividades.

Figura 1 – Etapas do trabalho

Etapa 1 Exploração inicial	Etapa 2 RSL sobre B Corps	Etapa 3 Elaboração do framework	Etapa 4 Coleta e análise de dados	Etapa 5 Proposição de Elementos Norteadores
<ul style="list-style-type: none"> • Prospecção no movimento B e empresas • Identificação de lacunas teóricas • Proposição de questão de pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de questões específicas de pesquisa • Elaboração de critérios de pesquisa • Identificação de artigos • Extração e codificação de dados • Análise de dados e relato dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão sobre SBM • Construção do <i>framework</i> • Validação do <i>framework</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção das unidades de análise • Construção do instrumento de coleta • Validação do instrumento de coleta • Coleta de dados • Análise de dados • Discussão dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração dos Elementos Norteadores • Validação dos Elementos Norteadores

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa consistiu na exploração acerca dos temas *B Corp* e modelos de negócio para a sustentabilidade, visando identificar lacunas teóricas e empíricas. Para isso, houve interação e contato com os membros do Sistema B e a prospecção junto a empresas com potencial para participar da pesquisa. Entre março de 2020 e maio de 2021, o autor participou de diversas reuniões da Comunidade B no Rio Grande do Sul, de reuniões com membros do Sistema B Brasil e de diversas atividades de divulgação desenvolvidas pelo Sistema B Brasil. Este contato permitiu obter um entendimento do funcionamento do movimento como um todo, do sistema de certificação associado, entender o perfil de empresas que aderem a ele e obter um primeiro contato com algumas empresas B certificadas. Esta etapa culminou com a elaboração da questão de pesquisa e dos objetivos descritos no capítulo 1.

A segunda etapa do trabalho consistiu na elaboração de uma RSL a respeito da gestão de *B Corps*. O detalhamento do método de trabalho utilizado para o desenvolvimento desta etapa encontra-se descrito no artigo apresentado no capítulo 3 desta tese. As atividades incluíram, segundo metodologia sugerida por Tranfield, Denyer e Palminder (2003):

- a) A formulação de questões de pesquisa específicas;
- b) O desenvolvimento de critérios de inclusão e exclusão de artigos;
- c) A localização e a identificação de artigos que atendam os critérios;
- d) A extração e codificação de dados;
- e) A análise dos dados e o relato dos resultados.

Esta etapa aprofundou o conhecimento do autor a respeito da gestão deste tipo de organização, o que foi importante para o aprimoramento da questão de pesquisa e o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados.

A terceira etapa consistiu na elaboração de um *framework*, baseado nos diferentes exemplos conceituais de SBM encontrados na literatura, utilizado na construção do protocolo de coleta de dados. As atividades incluíram:

- a) Uma revisão da literatura sobre SBM;
- b) A construção do *framework*. Para tal, foram contemplados os diferentes conceitos e definições de SBM encontrados na literatura, detalhando-os em termos dos elementos que os compõem. Estes elementos foram classificados em diferentes dimensões, buscando a sua compreensão mais ampla;

- c) Validação do *framework* com um especialista acadêmico, com experiência de pesquisa em negócios de impacto e independente em relação às demais etapas da pesquisa. As sugestões advindas desta validação foram consideradas no aperfeiçoamento do *framework*.

A quarta etapa consistiu na coleta e na análise de dados. O detalhamento do método de trabalho e das atividades utilizadas para o desenvolvimento desta etapa encontram-se descritos no artigo apresentado no capítulo 4 desta tese. As atividades incluíram:

- a) A seleção das unidades de análise;
- b) A construção do instrumento de coleta;
- c) A validação do instrumento de coleta;
- d) A coleta de dados;
- e) A análise dos dados;
- f) A discussão dos resultados.

Esta etapa foi desenvolvida por meio de entrevistas com as empresas selecionadas para o estudo, além do uso de dados secundários como relatórios e outras informações disponíveis das empresas selecionadas. Para as entrevistas, foi desenvolvido instrumento de coleta consistindo de questionário semiestruturado, que guiou o entrevistador. O instrumento de coleta é apresentado no Apêndice A. A elaboração do instrumento foi baseada nas dimensões de um modelo de negócio para a sustentabilidade levantadas no *framework* desenvolvido na etapa anterior.

O questionário foi aplicado em 14 empresas de manufatura localizadas no Brasil que possuem a certificação B, o que as habilita a serem consideradas exemplos de empresas que possuem modelos de negócio para a sustentabilidade (STUBBS, 2017). O critério de seleção das unidades de análise, o detalhamento do perfil das empresas analisadas e dos respondentes constam no capítulo 4. Quanto aos respondentes, em todas as empresas o entrevistado ocupa posição de liderança. Em 10 delas, é sócio ou CEO. Nas demais, é gestor ligado à sustentabilidade. A validação do instrumento de coleta ocorreu por meio da sua aplicação em um piloto com uma das empresas analisadas. Esta atividade permitiu realizar ajustes no questionário, de forma a adequá-lo melhor aos propósitos da pesquisa. As entrevistas ocorreram de forma remota, entre 28/07/2021 e 03/12/2021, totalizando 17 h 37 min.

A análise dos dados ocorreu por meio da tabulação dos dados obtidos. Para cada entrevista, foram identificados os conteúdos relativos a cada dimensão do *framework*, destacando as citações pertinentes. Um resumo das principais citações consta no Apêndice B. Os achados relativos a cada assunto e dimensão do *framework* foram comparados entre as diferentes empresas, de modo a buscar padrões, convergências e eventuais divergências. Houve, ainda, triangulação dos dados entre os achados das entrevistas e os relatórios e demais informações das empresas, culminando nos resultados associados a cada uma das dimensões do *framework*. Por fim, a discussão considerou a conjugação da análise das práticas das empresas com a análise da literatura acadêmica a respeito, identificando convergências e novas proposições.

A quinta etapa consistiu na proposição de elementos norteadores para a implantação de modelos de negócio para a sustentabilidade em outras empresas que pretendam seguir este caminho. Os elementos norteadores foram elaborados a partir da relação entre o *framework* e os achados da coleta de dados. Este conjunto de elementos norteadores foi, por fim, validado e aprimorado através da sua apresentação e discussão com uma especialista em negócios sustentáveis pertencente ao Sistema B Brasil.

3 ARTIGO 1 - MELHORES DO MUNDO OU MELHORES PARA O MUNDO? UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DAS *B CORP* E DAS *BENEFIT CORPORATIONS* PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Este artigo foi desenvolvido para o atendimento do primeiro objetivo específico desta tese. O artigo foi submetido ao *Corporate Social Responsibility & Environmental Management Journal* em janeiro de 2021, tendo sido aceito em maio de 2021 e publicado em *early view* em junho de 2021, sob o Identificador de Objeto Digital (*Digital Object Identifier* – DOI) 10.1002/CSR.2160. Foi, finalmente, incluído no *Volume 28, Issue 6* (nov/dez de 2021) do referido periódico. Assim, devido aos compromissos de direitos autorais, somente um resumo expandido é apresentado no corpo da tese. A versão completa do artigo pode ser acessada no *link* indicado a seguir.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.2160>

3.1 INTRODUÇÃO

As empresas, através de suas atividades, são parte importante no esforço para o atendimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (MUFF; LIECHTI; DYLLICK, 2020; ROSATI; FARIA, 2019) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) através da Agenda 2030 (TABARES, 2020; UNITED NATIONS, 2015). A busca pela sustentabilidade vem crescendo a nível corporativo (LU *et al.*, 2021), colocando pressão sobre os líderes de negócio (MUFF; LIECHTI; DYLLICK, 2020) e fazendo-os incrementar seus esforços em relação a esta agenda (ALI; FRYNAS; MAHMOOD, 2017).

B Corps e *Benefit Corporations* (BC) são organizações comprometidas, além do lucro, em gerar impactos sociais e ambientais positivos (NIGRI; DEL BALDO; AGULINI, 2020). O chamado “movimento B” surgiu nos Estados Unidos e no Canadá em 2006, através do *B Lab*, uma organização que pretende usar o poder dos negócios para resolver questões sociais e ambientais (HONEYMAN, 2014). *Benefit Corporation* é uma estrutura legal, disponível em alguns países, que pretende prover proteção legal para empresas que pretendem balancear interesses

financeiros e não financeiros em suas decisões e proteger a sua missão social (B LAB, 2020). *B Corps* são empresas que passam por um processo de certificação conduzido pelo *B Lab* e que focam na criação de soluções para problemas sociais e ambientais através de suas atividades, enquanto buscam lucro (HARJOTO; LAKSMANA; YANG, 2019).

Considerando o seu potencial de contribuição para o desenvolvimento sustentável, estas empresas vêm recebendo atenção crescente na literatura acadêmica (TABARES, 2020). Assim, este estudo apresenta a primeira Revisão Sistemática da Literatura (RSL) relativa à pesquisa sobre a gestão de *B Corps* e *Benefit Corporations*, buscando sistematizar o conhecimento acadêmico a respeito. Ele mostra a evolução da pesquisa acadêmica ao longo do tempo e através do mundo, desde o surgimento do movimento B. Os artigos analisados são classificados em quatro temas principais: Modelo legal e governança, Jornada empreendedora, Ambiente externo e Performance. Para cada tema, realiza-se uma análise dos principais achados e são apresentadas conclusões. Esta RSL identifica futuras questões e avenidas de pesquisa sobre o assunto, sendo uma ferramenta útil para pesquisadores.

3.2 MÉTODO

O método da RSL foi selecionado por permitir uma abordagem adequada para a análise detalhada da literatura, atingindo o objetivo da pesquisa, além de ser um processo bem definido para identificar, avaliar e interpretar o corpo de documentos pertinente (CILLO *et al.*, 2019). O processo passou por 5 etapas: (1) formular questões específicas de pesquisa; (2) desenvolver critérios de inclusão e exclusão de artigos; (3) localizar e identificar os artigos que correspondem aos critérios; (4) extrair dados, codificar e monitorar o progresso; e (5) analisar e reportar os resultados (TRANFIELD; DENYER; PALMINDER, 2003). Somente artigos científicos publicados na língua inglesa foram considerados. As bases de dados consideradas foram *Web of Science* e *Scopus*. O período considerado foi de 2006 (criação do *B Lab*) até 03 de novembro de 2020. A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, incluindo a leitura inicial dos artigos, levou a uma lista final de 65 artigos selecionados. O passo seguinte foi ler cuidadosamente, codificar, extrair

dados e analisar cada artigo, o que permitiu aos pesquisadores responder às questões de pesquisa específicas, disponíveis no artigo completo.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os artigos foram analisados e classificados de acordo com o periódico onde foram publicados, a abordagem metodológica, o objeto de estudo (BC ou *B Corp*), o tema pesquisado e a referência geográfica. Foi possível identificar dois períodos distintos de publicações. O primeiro vai de 2012 a 2016, englobando primordialmente estudos sobre BC, centrados no Modelo legal e governança. Em termos geográficos, a maior parte dos estudos deste período foi realizada nos EUA. O segundo período, de 2017 a 2020, mostra uma modificação no foco dos estudos para a análise das *B Corps*. Os demais temas (Jornada empreendedora, Ambiente externo e Performance) passam a dominar as publicações, que também ficam mais espalhadas geograficamente, com primazia na Europa, mas também em outros continentes, como Oceania e América do Sul. Poucos estudos são da Ásia ou da África. Também no segundo período, periódicos de maior importância acadêmica passam a publicar artigos sobre o assunto.

Artigos cujo tema está centrado no Modelo legal e governança abordam as formas legais adotadas nos diferentes estados dos Estados Unidos (e.g. BROWN, 2016; COLLINS; KAHN, 2016) e, mais recentemente, nos países europeus, como Itália e França (SCIARELLI; COSIMATO; LANDI, 2020). Alguns artigos focam nos problemas potenciais e críticas ao modelo (e.g. ANDRÉ, 2015; KOEHN, 2016), enquanto outros focam nos seus potenciais ganhos (e.g. GOLDSCHHEIN; MIESING, 2016; HILLER, 2013). As discussões sobre governança são mais presentes em artigos recentes (LEVILLAIN; SEGRESTIN, 2019).

Com relação à Jornada empreendedora, os acadêmicos exploram as histórias das *B Corps* e discutem, através de um largo espectro de lentes teóricas, os desafios enfrentados por estes negócios (e.g. MOROZ; GAMBLE, 2020; POPONI *et al.*, 2019). Alguns focam nas motivações por trás da certificação (e.g. DEL BALDO, 2019; VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019), outros nas características dos modelos de negócio (e.g. SIQUEIRA *et al.*, 2018; STUBBS, 2019) ou discutem a

evolução da organização e sua batalha entre a orientação ao lucro e a missão social (e.g. DE FALCO; RENZI, 2020; MUÑOZ; CACCIOTTI; COHEN, 2018).

As condições ambientais influenciam o desenvolvimento das possibilidades do movimento B. Um grupo de pesquisas traz questões relacionadas ao Ambiente externo e sua relação com BC e *B Corps*, indo da influência das condições ambientais e fatores de identidade (GRIMES; GEHMAN; CAO, 2018) a questões relacionadas ao comportamento do consumidor (BIANCHI; REYES; DEVENIN, 2020).

Por fim, com relação à Performance, o movimento B advoga a noção que os lucros são um meio para atingir fins sociais e ambientais positivos (STUBBS, 2017). Isto desafia a medição tradicional de sucesso e vem atraindo a atenção de pesquisadores em busca de um melhor entendimento da viabilidade e dos resultados reais destes negócios (e.g. PAELMAN; VAN CAUWENBERGE; VANDER BAUWHEDE, 2020; PARKER *et al.*, 2019).

3.4 CONCLUSÕES

A contribuição das BC e das *B Corps* para o espectro mais amplo do desenvolvimento sustentável, especialmente a agenda dos ODS, ainda é pouco explorada. Há uma falta de estudos que analisem as sinergias potenciais e fatores comuns entre esta e outras iniciativas globais em direção ao desenvolvimento sustentável. A pesquisa sobre BC e *B Corps* pode evoluir bastante, considerando a perspectiva mais ampla da meta anunciada pelo movimento B: usar a força dos negócios para o bem. Neste sentido, esta RSL contribui para reduzir esta lacuna. Os resultados trazem à tona o estado atual da pesquisa acadêmica sobre BC e *B Corps*. O conhecimento existente foi organizado em quatro temas principais. Novas questões e avenidas de pesquisa são sugeridas. Assim, ao conduzir esta pesquisa, os pesquisadores pretendem contribuir com o avanço do conhecimento científico com relação à gestão de BC e *B Corps* e sua contribuição ao desenvolvimento sustentável, ajudando pesquisadores, empresas e *policymakers* a entender melhor este ambiente.

3.5 REFERÊNCIAS

ALI, W.; FRYNAS, J. G.; MAHMOOD, Z. Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 273–294, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1410>

ANDRÉ, R. Benefit corporations at a crossroads: As lawyers weigh in, companies weigh their options. **Business Horizons**, [s. l.], v. 58, n. 3, p. 243–252, 2015. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.12.002>

B LAB. **What is a benefit corporation**. [S. l.], 2020. Available at: <https://benefitcorp.net/what-is-a-benefit-corporation>. Acesso em: 30 nov. 2020.

BIANCHI, C.; REYES, V.; DEVENIN, V. Consumer motivations to purchase from benefit corporations (B Corps). **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 1445–1453, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1897>

BROWN, S. Benefit Corporations: A Case Study in the Issues of Implementation and Adoption of the Fastest Growing Business Form in the United States. **Business and Professional Ethics Journal**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 199–216, 2016. Available at: <https://doi.org/10.5840/bpej2016122151>

CILLO, V. *et al.* Understanding sustainable innovation: A systematic literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 1012–1025, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1783>

COLLINS, J. L.; KAHN, W. N. The hijacking of a new corporate form? Benefit corporations and corporate personhood. **Economy and Society**, [s. l.], v. 45, n. 3–4, p. 325–349, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1080/03085147.2016.1239342>

DE FALCO, S. E.; RENZI, A. Benefit corporations and corporate social intrapreneurship. **Entrepreneurship Research Journal**, [s. l.], v. 10, n. 4, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0382>

DEL BALDO, M. Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits. The case of Paradisi Srl (Italy). **International Journal of Corporate Social Responsibility**, [s. l.], v. 4, n. 1, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0042-y>

GOLDSCHHEIN, P.; MIESING, P. How benefit corporations effectively enhance corporate responsibility. **Business and Professional Ethics Journal**, [s. l.], v. 35, n. 2–3, p. 109–128, 2016. Available at: <https://doi.org/10.5840/bpej2016121947>

GRIMES, M. G.; GEHMAN, J.; CAO, K. Positively deviant: Identity work through B Corporation certification. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 130–148, 2018. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.001>

HARJOTO, M.; LAKSMANA, I.; YANG, Y. wen. Why do companies obtain the B corporation certification? **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 621–639, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>

HILLER, J. S. The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 118, n. 2, p. 287–301, 2013. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3>

HONEYMAN, R. **The B Corp handbook - How to use business as a force for good**. 1. ed. San Francisco: [s. n.], 2014.

KOEHN, D. Why the New Benefit Corporations May Not Prove to Be Truly Socially Beneficial. **Business and Professional Ethics Journal**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 17–50, 2016. Available at: <https://doi.org/10.5840/bpej201672641>

LEVILLAIN, K.; SEGRESTIN, B. From primacy to purpose commitment: How emerging profit-with-purpose corporations open new corporate governance avenues. **European Management Journal**, [s. l.], v. 37, n. 5, p. 637–647, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.002>

LU, J. *et al.* Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 686–703, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2081>

MOROZ, P. W.; GAMBLE, E. N. Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. **Journal of Business Research**, [s. l.], n. March 2019, p. 0–1, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>

MUFF, K.; LIECHTI, A.; DYLLICK, T. How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 2254–2274, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1962>

MUÑOZ, P.; CACCIOTTI, G.; COHEN, B. The double-edged sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 149–178, 2018. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.005>

NIGRI, G.; DEL BALDO, M.; AGULINI, A. Governance and accountability models in Italian certified benefit corporations. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], p. 1–13, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1949>

PAELMAN, V.; VAN CAUWENBERGE, P.; VANDER BAUWHEDE, H. Effect of B Corp Certification on Short-Term Growth: European Evidence. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 20, p. 8459, 2020. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12208459>

PARKER, S. C. *et al.* The Impact of B Lab Certification on Firm Growth. **Academy of Management Discoveries**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 57–77, 2019. Available at: <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0068>

POPONI, S. *et al.* The Stakeholders' perspective within the B Corp certification for a circular approach. **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 11, n. 6, p. 1–15, 2019. Available at: <https://doi.org/10.3390/su11061584>

ROSATI, F.; FARIA, L. G. D. Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 588–597, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1705>

SCIARELLI, M.; COSIMATO, S.; LANDI, G. Benefit corporations approach to environmental, social and governance disclosure: a focus in Italy. **Entrepreneurship Research Journal**, [s. l.], v. 10, n. 4, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0318>

SIQUEIRA, A. C. O. *et al.* A longitudinal comparison of capital structure between young for-profit social and commercial enterprises. **Journal of Business Venturing**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 225–240, 2018. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.006>

STUBBS, W. Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian B Corp. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 1063–1072, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1786>

STUBBS, W. Sustainable Entrepreneurship and B Corps. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 331–344, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1002/bse.1920>

TABARES, S. Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], p. 124615, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; PALMINDER, S. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003. Available at: <https://doi.org/10.1080/16258312.2014.11517339>

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development**. [S. l.: s. n.], 2015. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication/>.

VILLELA, M.; BULGACOV, S.; MORGAN, G. B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], n. 0123456789, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>

4 ARTIGO 2 – MODELOS DE NEGÓCIO PARA A SUSTENTABILIDADE EM *B* *CORPS* DE MANUFATURA

4.1 INTRODUÇÃO

A busca pelo desenvolvimento sustentável é central na agenda global do século XXI (TSALIS *et al.*, 2020). Os desafios econômicos, sociais e ambientais da humanidade fazem com que as empresas sejam cada vez mais questionadas quanto ao seu papel na resolução destes problemas e na geração de desenvolvimento perene (MUFF; LIECHTI; DYLLICK, 2020). As organizações vêm sendo chamadas a avaliar o impacto socioambiental de suas operações (KIM, 2021) e sendo responsabilizadas por suas ações neste sentido (LU *et al.*, 2021), o que as força a mudar de atitude em relação às práticas para a sustentabilidade (ROSATI; FARIA, 2019) e incluir estas questões em suas estratégias de negócio (KIM, 2021; TSALIS *et al.*, 2020).

Neste contexto, as empresas estão incrementando seus esforços em direção à agenda da sustentabilidade (ALI; FRYNAS; MAHMOOD, 2017; CORREA, 2019). A busca por um propósito diferenciado está se difundindo e modificando a estrutura de seus modelos de negócio (STUBBS, 2017), gerando oportunidades de engajamento na inovação orientada à sustentabilidade (JOYCE; PAQUIN, 2016). Surge, portanto, o conceito de *Sustainable Business Model* (SBM). Um modelo de negócio descreve como a empresa cria e entrega valor para seus clientes, capturando parte deste valor (TEECE, 2018). Já um SBM considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais da sustentabilidade para definir a proposta da organização, abarcando as necessidades de todos os *stakeholders*, e não somente dos *shareholders* (BOCKEN, 2021). Para melhorar o seu desempenho em termos da sustentabilidade, uma empresa precisa ajustar o seu modelo de negócio de forma que os fatores ambientais e sociais sejam integrados na lógica de funcionamento (SCHALTEGGER; HANSEN; LÜDEKE-FREUND, 2016) ao mesmo tempo em que promovem vantagens competitivas (BOCKEN; BOONS; BALDASSARRE, 2019).

A análise da literatura a respeito mostra que o *Business Model Canvas* (BMC), proposto por (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), e o conceito de SBM proposto por Stubbs e Cocklin (2008) e atualizado por Stubbs (2017) são referências

importantes para o ramo (BOCKEN, 2021), sendo a fonte inicial para o desenvolvimento das dimensões de análise propostas nesta pesquisa. Ao longo do tempo, adaptações a estes modelos e outras proposições foram surgindo, não havendo consenso acerca da caracterização, classificação e fronteiras relativas ao conceito (EVANS *et al.*, 2017) e existindo diferentes tipologias (BOCKEN, 2021). Contudo, ainda são limitadas as ferramentas disponíveis para a análise de SBM (GEISSDOERFER; BOCKEN; HULTINK, 2016).

A pesquisa científica acerca do assunto é recente (RITALA *et al.*, 2018) e, embora crescente, o conhecimento a respeito é passível de aprimoramento (COMIN *et al.*, 2020). O campo ainda é fragmentado (LÜDEKE-FREUND; DEMBEK, 2017), podendo ser desenvolvido através de pesquisas que expliquem como os SBM podem ser operacionalizados (ROOME; LOUCHE, 2016). A maior parte dos estudos é teórico ou conceitual, faltando estudos empíricos em alguns setores (COMIN *et al.*, 2020). Há uma lacuna teórica e empírica para demonstrar como as empresas transformam seus modelos de negócio em práticas sustentáveis (ROOME; LOUCHE, 2016), bem como lacunas relacionadas aos alavancadores para a implantação de SBM de sucesso e os métodos pelos quais novos modelos são experimentados (EVANS *et al.*, 2017).

Alinhadas com o propósito de desenvolvimento sustentável e na busca por aprimorar seus modelos de negócio orientados à sustentabilidade, encontram-se as denominadas *B Corps*. As *B Corps* referem-se ao conjunto de empresas certificadas pelo *B Lab*, instituição criada em 2006 que foca na certificação de empresas que provêm soluções sustentáveis para questões sociais, econômicas e ambientais, através de suas atividades e dos seus modelos de negócio (HARJOTO; LAKSMANA; YANG, 2019; KIRST *et al.*, 2021). As empresas podem ser de qualquer porte, ramo ou localização (CARVALHO; WIEK; NESS, 2022). O chamado "movimento B", composto pelo *B Lab*, empresas certificadas e demais adeptos, vem crescendo nos últimos anos. Há mais de 5.000 empresas certificadas, passando de 200 no Brasil (B LAB, 2022b; SISTEMA B BRASIL, 2022). Isso, aliado ao fato de serem um ambiente isolável do ponto de vista científico, faz com que as *B Corps* apresentem aspectos de interesse da academia em relação a SBM (BLASI; SEDITA, 2022; MOROZ; GAMBLE, 2020).

Considerando as lacunas teóricas apresentadas e o contexto das *B Corps* como organizações orientadas à sustentabilidade, este estudo tem por questão: “Como aprimorar a implementação de SBMs, considerando a análise do modelo de negócio e das práticas adotadas por *B Corps* de manufatura?” O objetivo é analisar as dimensões do SBM destas empresas e propor elementos norteadores para aprimorar a implementação de um SBM.

Este estudo fez uso de abordagem qualitativa e exploratória (EDMONDSON; MCMANUS, 2007), com um grupo de empresas de manufatura certificadas *B Corps* situadas no Brasil. O ramo manufatureiro foi escolhido por sua importância para a economia mundial, ao mesmo tempo em que ainda contribui para o esgotamento dos recursos do planeta, estando ainda longe de uma transformação que reverta essa tendência (AGWU; BESSANT, 2021).

Ao focar no grupo de empresas *B Corps* de manufatura, buscando elucidar fatores relacionados à implantação de SBM, este estudo contribui com a geração de conhecimento em diferentes aspectos. Primeiramente, ao desenvolver e aplicar um *framework* de análise, baseado nos SBM existentes na literatura científica, que pode ser utilizado em pesquisas posteriores. Segundo, através da coleta e tratamento científico de informações que permitem aprimorar o entendimento de como as organizações implantam seus SBM. Por fim, produzindo um conjunto de elementos norteadores que podem orientar a incorporação de sustentabilidade na proposição, criação, entrega e captura de valor de outras organizações.

4.2 REVISÃO DA LITERATURA E PROPOSTA DE *FRAMEWORK*

Diferentes propostas de SBM foram analisadas em termos dos elementos que os compõem e classificadas em diferentes dimensões, buscando a sua compreensão mais ampla. Isto permitiu perceber muitas convergências. Por outro lado, alguns elementos presentes em certos modelos não são previstos em outros, o que justifica a sua fusão em busca de um *framework* específico que atenda aos objetivos da pesquisa.

A literatura indica que alguns SBM utilizam o conceito de valor e o seu fluxo na organização. Ou seja, como ela propõe, cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; RICHARDSON, 2008). Para esta pesquisa,

estes elementos foram classificados nas dimensões: Proposta de valor; Criação e entrega de valor; Captura de valor. Conforme proposto por Richardson (2008) e consonante com seu uso em Osterwalder e Pigneur (2010), estas dimensões representam:

- a) D1 - Proposta de valor: o que a organização se propõe a entregar para os seus clientes, na busca de vantagem competitiva;
- b) D2 - Criação e entrega de valor: como a organização cria e entrega valor para seus clientes, através de suas atividades, com o uso de recursos e da cadeia de fornecedores, perante o segmento de clientes;
- c) D3 - Captura de valor: como a organização incorpora benefícios e considera os custos do negócio.

Já outros SBM e proposições analisados baseiam-se em questões que vão além do conceito de valor. Assim, outras dimensões tornam-se necessárias para classificar os seus componentes. O SBM proposto por Stubbs e Cocklin (2008) e atualizado por Stubbs (2017) é uma referência importante neste sentido. As dimensões de análise presentes neste modelo são: Missão; Medição de desempenho; Governança; Relação com o ecossistema. Partindo da classificação das características de um SBM proposta por Stubbs (2017), estas dimensões representam:

- a) D4 - Missão: como a organização traduz o seu propósito;
- b) D5 - Medição de desempenho: como a organização mede o seu desempenho.
- c) D6 - Governança: como a liderança da organização atua;
- d) D7 - Relação com o ecossistema: relação da organização com *stakeholders* externos;

Estas sete dimensões foram a base para análise dos diferentes SBM encontrados na literatura, alcançando uma abrangência mais ampla do que a consideração de cada modelo isoladamente. Esta análise dos elementos que compõem cada um dos SBM permitiu enquadrar suas características em termos das dimensões propostas, culminando no quadro 1.

Quadro 1 – Elementos x dimensões

Autor		Osterwalder (2010)	Stubbs (2017)	Joyce (2016)	Bocken (2018)	Sparviéro (2019)	Upward and Jones (2016)	Geisserdorfer (2016)	Boons and Ludeke-Freund (2013)	Evans (2017)
Modelo		BMC	SBM	TLBMC	SBMC	SEMC	SSBM	VMT	NPSBM	UPSBM
Dimensões										
Componentes do modelo de negócio - adaptado de Richardson (2008) e Osterwalder (2010)	Proposta de Valor	Proposta de Valor	Desenvolve e mantém relacionamentos benéficos com os stakeholders; considera o valor intrínseco da natureza	Valor funcional e social	Profit, people and planet	Proposta de valor social	Perspectiva do produto, do aprendizado e do desenvolvimento; contexto (amb./soc./econ.)	Valor proposto para o meio ambiente, clientes, sociedade e rede	Valor ecológico e social integrado ao valor econômico	Fluxo de valor sustentável que inclui o ambiente e a sociedade; consideração sistêmica dos stakeholders para a criação de valor mútuo; internalização de externalidades.
	Criação e entrega de valor	Atividades-chave; parcerias; recursos; relacionamento com clientes; segmentos de clientes; canais	Desenvolve e mantém relacionamentos benéficos com os stakeholders; considera o valor intrínseco da natureza	Produção; suprimentos; terceiros; comunidade; materiais e empregados; end-of-life; cultura societal; fase de uso e usuário final; distribuição e escala de alcance	Atividades-chave; stakeholders; recursos; canais; relacionamento com clientes; segmentos de clientes	Atividades-chave; recursos; engajamento de clientes e beneficiários; canais.	Perspectiva dos processos; co-criação de valor com os stakeholders; contexto (amb./soc./econ.)	Valor perdido e oportunidades de valor para o ambiente, clientes, sociedade e rede	Fornecedores que assumam responsabilidades; motivar clientes a assumir responsabilidade pelo consumo	Fluxo de valor sustentável que inclui o ambiente e a sociedade; consideração sistêmica dos stakeholders para criação de valor mútuo
	Captura de Valor	Fontes de receitas; estrutura de custos; benefícios sociais e ambientais; custos sociais e ambientais	Desenvolve e mantém relacionamentos benéficos com os stakeholders; considera o valor intrínseco da natureza	Benefícios sociais e ambientais; impactos sociais e ambientais	Fluxos de receitas para todos os stakeholders; estrutura de custo para todos os stakeholders	Receitas; estrutura de custos	Definição de "tri-profit"; contexto (amb./soc./econ.)	Valor capturado para o meio ambiente, clientes, sociedade e rede	Distribuição dos custos e benefícios econômicos levando em consideração os impactos sociais e ambientais	Incorpora benefícios econômicos, sociais e ambientais como formas de valor; consideração sistêmica dos stakeholders para criação de valor mútuo
Características de um SBM (adaptado de Stubbs, 2017)	Missão		Missão inclui aspectos sociais e ambientais; lucro não é o objetivo dominante da firma			Missão; objetivos	Definição de "strong sustainable firm"; contexto (amb./soc./econ.)			Cadeia de valor com novos propósitos, design e governança
	Medição de desempenho		Sucesso além da red. de impacto negativo. Investe no impacto positivo; internalizar externalidades socioamb.; desafia o crescimento econômico e de consumo			Medição de impacto; medição de resultados	Perspectiva da medição; contexto (amb./soc./econ.)			
	Governança		Visão de longo prazo - investidores pacientes; líderes engajados na sustentabilidade	Governança		Governança	Contexto (amb./soc./econ.)	Perspectiva do acionista incluída em todos os componentes do valor	Distribuição dos custos e benefícios econômicos levando em consideração os impactos sociais e ambientais	Cadeia de valor com novos propósitos, design e governança
	Ecossistema		Desenvolve e mantém relacionamentos benéficos com os stakeholders; considera o valor intrínseco da natureza; busca mudanças sistêmicas	Comunidades locais; escala de alcance		Stakeholders não previstos	Perspectiva dos stakeholders; contexto (amb./soc./econ.)	Perspectiva de rede incluída em todos os componentes de valor		Fluxo de valor sustentável que inclui o ambiente e a sociedade

Fonte: elaborado pelo autor.

Após esta análise, a descrição das diferentes dimensões foi revisada e consolidada. Esta descrição revisada suporta o *framework* utilizado no prosseguimento da pesquisa.

Um dos primeiros modelos de negócio a considerar aspectos de sustentabilidade é o *Business Model Canvas* (BMC), desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010). Segundo os autores, o BMC pode ser aplicado a modelos de negócio com missão ambiental e social, ou *Triple Bottom Line* (TBL). Isto se dá mediante a inclusão de elementos ligados aos benefícios e aos custos sociais e ambientais, na dimensão “Captura de valor”, gerando um modelo adaptado que é utilizado em modelos de negócio sustentáveis (BASILE; CAPOBIANCO; VONA, 2021). A visão ambiental e social não é considerada de forma explícita nas demais dimensões do modelo. Percebendo tanto o potencial do BMC para detalhar modelos de negócio, como sua limitação nos aspectos de sustentabilidade, diversos autores ampliaram e detalharam o escopo deste modelo (e.g. Joyce & Paquin, 2016; Sparviero, 2019).

Stubbs e Cocklin (2008) apresentaram um conceito de SBM, a partir de um estudo de caso múltiplo com B Corps, que se tornou uma referência seminal no ramo. Em Stubbs (2017), este conceito foi atualizado e as características de um SBM são apresentadas. Em termos da Relação com o ecossistema, uma organização que possui um SBM desenvolve e mantém relacionamentos benéficos com os *stakeholders* externos para trazer mudanças sistêmicas. O valor intrínseco da natureza é considerado. Em termos de Governança, um SBM é caracterizado por uma visão de longo prazo, investidores pacientes e líderes engajados na sustentabilidade. Em termos da Missão, a organização deve incluir aspectos sociais e ambientais em seu propósito, além dos aspectos econômicos. O lucro não é o objetivo dominante. Com relação à Medição de desempenho, a organização deve investir em aumentar os impactos ambientais e sociais positivos. As externalidades ambientais e sociais devem ser internalizadas, desafiando a necessidade de crescimento econômico e de consumo perpétuos.

Joyce e Paquin (2016) criaram o *Triple Layered BMC* (TLBMC), que agrega duas camadas, referentes aos fatores ambientais e sociais, ao BMC de Osterwalder e Pigneur (2010), em todas as dimensões de valor. A camada

ambiental é baseada em uma perspectiva de ciclo de vida. Já a camada social é baseada na perspectiva dos *stakeholders*. Com isso, o modelo explicita como a organização gera valor econômico, ambiental e social.

Bocken, Schuit e Kraaijenhagen (2018) propõem, no *Sustainable Business Model Canvas* (SBMC), componentes semelhantes ao modelo de Osterwalder e Pigneur (2010). Porém, ampliam o seu escopo em direção à sustentabilidade, incluindo os aspectos ambientais e sociais em todos os componentes e dimensões (Proposta, Criação, Entrega e Captura de Valor), além da preocupação explícita com todos os *stakeholders*.

O modelo *Social Enterprise Model Canvas* (SEMC), proposto por Sparviero (2019), inclui a perspectiva do valor social que a organização pretende alcançar e a perspectiva dos beneficiários. O modelo inclui elementos que extrapolam a visão do negócio com base no conceito de valor. Já o modelo *Value Mapping Tool* (VMT), proposto por Bocken *et al.* (2013) e atualizado por Geissdoerfer, Bocken e Hultink (2016), permite mapear o valor capturado, o valor perdido, o valor destruído e as novas oportunidades de valor, a partir da perspectiva dos diferentes *stakeholders* (BOCKEN, 2021).

O modelo *Strongly Sustainable Business Model* (SSBM), de Upward e Jones (2016), considera que todos os elementos do modelo são pensados no contexto econômico, ambiental e social. O trabalho de Boons e Lüdeke-Freund (2013), *Normative Principles for SBM* (NPSBM), propõe que o valor ecológico e social deve ser integrado ao valor econômico. Ademais, considera que fornecedores tomem responsabilidades para si e que os clientes sejam responsáveis pelo seu consumo. A estrutura financeira deve considerar custos e benefícios econômicos, bem como os impactos sociais e ambientais.

Por fim, no trabalho *Unified Propositions for innovation towards SBM* (UPSBM), Evans *et al.* (2017) apresentam cinco proposições que devem ser colocadas em perspectiva para a adoção de um SBM: (i) deve incorporar os benefícios econômicos, ambientais e sociais como formas de valor; (ii) requer um sistema de fluxo de valor sustentável que inclua o ambiente e a sociedade como *stakeholders*; (iii) requer uma rede de valor com novos propósitos, *design* e governança; (iv) consideração sistêmica dos interesses dos *stakeholders* para a criação de valor mútuo; e (v) a internalização de externalidades através de sistemas produto-serviço permite a inovação através de SBM.

4.2.1 Síntese dos modelos em relação às dimensões propostas

A comparação entre os modelos mostra que existem convergências de conceitos. Por outro lado, fica claro que existem lacunas, representadas por dimensões que não cobertas por alguns dos modelos. A análise dos elementos que compõem cada um dos SBM permitiu enquadrar suas características em termos das dimensões propostas, culminando na síntese apresentada no Quadro 1, que contribuiu para a revisão final do conceito de cada dimensão e para a elaboração do *framework* utilizado no prosseguimento da pesquisa.

Na dimensão Proposta de Valor, todos os modelos destacam a importância de propor valor considerando as necessidades ambientais e sociais, além das econômicas. Os benefícios propostos devem extrapolar os clientes, chegando ao meio ambiente e sociedade. A natureza precisa ser internalizada na proposta de valor da organização.

Com relação à Criação e Entrega de Valor, todos os modelos indicam que um SBM deve integrar aos seus processos e atividades principais os aspectos de sustentabilidade, como o uso responsável de recursos. A necessidade de apoio dos fornecedores também é destacada por todos, seja através da co-criação de valor (SSBM) ou da sua responsabilização (NPSBM). O modelo VMT destaca, ainda, o valor perdido e as oportunidades de valor para os *stakeholders*.

Em termos da Captura de Valor, um SBM deve considerar, além dos benefícios e dos custos econômicos, os benefícios sociais e ambientais e os impactos socioambientais negativos causados pelas atividades da organização. A consideração sistêmica dos *stakeholders* também é relevante.

A dimensão Missão, proposta no SBM de Stubbs (2017), também é citada nos itens “Missão” e “Objetivos” do SEMC e na definição de “*Strong Sustainable Firm*” trazida pelo modelo SSBM. Também pode ser percebida na proposição de uma cadeia de valor com novos propósitos, do modelo UPSBM. Em comum, a percepção que a definição de propósito da organização deve incorporar aspectos socioambientais, extrapolando a perspectiva de retorno financeiro.

A dimensão Medição de Desempenho é tratada nos modelos SEMC e SSBM, que traz uma perspectiva específica para a medição. Estes se somam à

noção trazida por Stubbs (2017), de que um SBM deve medir, de forma integrada, os seus resultados econômicos, sociais e ambientais. Os demais modelos pouco abordam esta perspectiva.

A dimensão Governança é incorporada pela maior parte dos modelos analisados. Em comum, a perspectiva de que os acionistas e a liderança da organização devem dirigir as ações rumo à sustentabilidade. O engajamento da alta administração é essencial para a implantação de um SBM, bem como a visão de longo prazo. O modelo VMT indica claramente que a perspectiva do acionista deve ser incluída em todos os componentes do valor.

Por fim, a dimensão Relação com o Ecosistema também está presente na maior parte dos modelos. O modelo VMT indica a perspectiva de rede, incluída em todos os componentes de valor. O modelo SSBM destaca a perspectiva dos *stakeholders* e o contexto. O modelo UPSBM trata do fluxo de valor sustentável que inclui o ambiente e a sociedade, enquanto o TLBMC reforça o papel das comunidades locais e o SEMC lembra dos *stakeholders* não previstos. Em comum, a percepção de que um SBM deve incorporar a maneira como a organização se relaciona com os *stakeholders* externos, trazendo sua visão para o negócio e de forma a buscar mudanças sistêmicas.

4.2.2 *B Corps* e as dimensões de um SBM

A certificação B é obtida em uma verificação de terceira parte administrada pelo *B Lab*, instituição que se propõe a usar a força dos negócios para resolver questões sociais e ambientais (HONEYMAN, 2014). Resulta de um processo avaliativo através do *B Impact Assessment* (BIA), ferramenta que analisa as práticas e o modelo de negócio da empresa em diferentes aspectos ligados a questões sociais e ambientais (KIRST *et al.*, 2021). Assim, é um instrumento abrangente para a verificação da implementação da sustentabilidade nas empresas, trazendo estes elementos para o *core* da empresa e guiando suas operações (CARVALHO; WIEK; NESS, 2022). Isso reforça que as *B Corps* são exemplos de SBM, úteis para entender como as empresas podem alinhar a busca pelo lucro e pelo impacto socioambiental positivo (STUBBS, 2017).

Com relação à proposta de valor, as empresas B não existem, necessariamente, para resolver problemas socioambientais, mas aliam o atendimento de uma necessidade do mercado com o desenvolvimento sustentável (HONEYMAN, 2014). Neste processo, desafiam a necessidade de crescimento perpétuo como única forma de sobrevivência, sendo que em alguns casos isso traz desafios ao próprio crescimento (PARKER *et al.*, 2019). Na criação e entrega de valor, a certificação, além de uma forma de alinhar e organizar processos, também pode ser importante para motivar os funcionários (DEL BALDO, 2019) e melhorar o uso dos recursos internos e externos. As relações com os trabalhadores e com os clientes são diretamente abordadas na avaliação BIA, enquanto a relação com fornecedores é considerada em diferentes partes do instrumento (B LAB, 2022a). Já no que tange à captura de valor, vale a noção de que, mesmo que busquem lucro econômico, este não é dissociado dos aspectos socioambientais relacionados à sua obtenção (HONEYMAN, 2014).

Em termos da missão, as B Corps possuem a preocupação com a proteção legal de sua missão socioambiental, através de cláusulas no seu contrato social (B LAB, 2019). Segundo Carvalho *et al.* (2022), a certificação influencia positivamente a missão e as práticas das empresas que aderem a ela. Isto não significa que não passem por desafios relacionados à tensão entre a lógica de mercado e a lógica social (STUBBS, 2019), que podem ser oportunidades de aprendizado (PRENDEVILLE *et al.*, 2017) e de teste quanto à sua resiliência (KIRST *et al.*, 2021). A medição do desempenho e a governança são importantes para evitar que ocorra desvio da missão (EBRAHIM; BATTILANA; MAIR, 2014).

Com relação à medição de desempenho, o BIA, além de ferramenta para a certificação, é um aliado importante para a criação e monitoramento de indicadores socioambientais (NIGRI; DEL BALDO, 2018). Com isso, as B Corps seriam capazes de progredir em metas socioambientais, enquanto geram lucro (TABARES, 2020; WILBURN; WILBURN, 2015). Os aspectos de governança são diretamente avaliados pelo BIA (B LAB, 2022a). O alinhamento dos valores pessoais dos sócios às questões socioambientais abordadas pela empresa são essenciais para a implantação do SBM (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019). Nesse sentido, Miller-Stevens *et al.* (2018) afirma que os

empresários B possuem valores pessoais filantrópicos, semelhantes aos de líderes de organizações sem fins lucrativos.

Em termos da relação com o ecossistema, o movimento B pretende ser um ambiente de troca de experiências entre as empresas que aderem a ele, além de atuar diretamente para a disseminação dos negócios sustentáveis na sociedade (B LAB, 2022B; STUBBS, 2017). A visão do movimento valoriza todos os *stakeholders*. A relação da empresa com a comunidade e com o meio ambiente são aspectos diretamente avaliados pelo BIA (B LAB, 2022a).

4.2.3 Proposição do *framework*

A partir da análise e da classificação dos modelos estudados em relação às dimensões propostas, foi possível revisar e consolidar a descrição de cada dimensão, para o prosseguimento da pesquisa. As descrições atualizadas e o *framework* resultante são apresentados no quadro 2. Este *framework* pretende abarcar, de uma forma mais ampla e completa e com base nos SBM que contribuíram para o seu desenvolvimento, as dimensões para análise das características de um SBM. Ele contempla a relação entre a dimensão proposta, a sua descrição atualizada e a referência aos SBM que contribuíram para esta descrição.

Quadro 2 – Framework

Dimensão	Descrição	Referências
Proposta de valor	Descreve como a organização propõe, de forma integrada, benefícios para os clientes, para o meio ambiente e para a sociedade, e como a organização internaliza a natureza nesta proposta (<i>people, planet and profit</i>)	(BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013; EVANS <i>et al.</i> , 2017; GEISSDOERFER; BOCKEN; HULTINK, 2016; JOYCE; PAQUIN, 2016; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; SPARVIERO, 2019; STUBBS, 2017; UPWARD; JONES, 2016)
Criação e entrega de valor	Descreve como a organização cria (através de atividades-chave, com o uso de recursos e com o apoio de fornecedores) e entrega (através de seus canais de distribuição e do relacionamento com os <i>stakeholders</i>) o valor para os clientes selecionados, para o meio ambiente e para a sociedade	(BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013; EVANS <i>et al.</i> , 2017; GEISSDOERFER; BOCKEN; HULTINK, 2016; JOYCE; PAQUIN, 2016; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; SPARVIERO, 2019; STUBBS, 2017; UPWARD; JONES, 2016)
Captura de valor	Descreve como a organização incorpora os benefícios econômicos, ambientais e sociais gerados, bem como a organização considera os custos e os impactos ambientais e sociais negativos gerados por suas atividades.	(BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018; BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013; EVANS <i>et al.</i> , 2017; GEISSDOERFER; BOCKEN; HULTINK, 2016; JOYCE; PAQUIN, 2016; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; SPARVIERO, 2019; STUBBS, 2017; UPWARD; JONES, 2016)
Missão	Descreve como a organização traduz o seu propósito em estratégias, incorporando os aspectos sociais e ambientais à perspectiva de retorno financeiro.	(EVANS <i>et al.</i> , 2017; SPARVIERO, 2019; STUBBS, 2017; UPWARD; JONES, 2016)
Medição de desempenho	Descreve como a organização mede, de forma integrada, os seus resultados, sob a perspectiva econômica, ambiental e social.	(SPARVIERO, 2019; STUBBS, 2017; UPWARD; JONES, 2016)
Governança	Descreve como a liderança da organização dirige as ações para a sustentabilidade, especialmente em relação à visão de longo prazo.	(EVANS <i>et al.</i> , 2017; GEISSDOERFER; BOCKEN; HULTINK, 2016; JOYCE; PAQUIN, 2016; SPARVIERO, 2019; STUBBS, 2017; UPWARD; JONES, 2016)
Relação com o ecossistema	Descreve como a organização considera o seu relacionamento com os <i>stakeholders</i> externos, trazendo a sua perspectiva para o negócio e como interage com eles de forma a buscar mudanças sistêmicas	(EVANS <i>et al.</i> , 2017; GEISSDOERFER; BOCKEN; HULTINK, 2016; JOYCE; PAQUIN, 2016; SPARVIERO, 2019; STUBBS, 2017; UPWARD; JONES, 2016)

Fonte: elaborado pelo autor.

O *framework* foi utilizado para a construção do instrumento de coleta de dados, na condução das entrevistas, na classificação e na análise dos achados, culminando na proposição de elementos norteadores para a implantação de SBM.

4.3 MÉTODO

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, adequada para tópicos que atraíram pouca pesquisa ou teorias formais até o momento (EDMONDSON; MCMANUS, 2007), o que pode ser assumido com relação à pesquisa relacionada a SBM, tendo como objeto empresas B certificadas. O método escolhido é o estudo de caso múltiplo, que permite responder questões do tipo “como” e “porque” (YIN, 2004) e compreender fenômenos complexos e contemporâneos no seu contexto real (DRESCH; LACERDA; JR., 2015). A pesquisa foi conduzida através de entrevistas com representantes das empresas, ferramenta comum de coleta de dados em pesquisas exploratórias (EDMONDSON; MCMANUS, 2007). A análise de mais de um objeto de estudo permite obter maior amplitude das análises e do poder de interpretação dos dados (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). As etapas para a pesquisa de campo contemplaram, conforme Yin (2004): (i) a seleção de unidades de análise; (ii) a construção do instrumento de coleta; (iii) a validação do instrumento de coleta; (iv) a coleta de dados; (v) a análise dos dados; e (vi) discussão dos resultados, com a proposição de elementos norteadores para a implementação de SBM em empresas de manufatura. Os elementos foram validados com um especialista em implantação de SBM vinculado ao sistema B.

A seleção de unidades de análise considerou empresas que atuam na produção e comércio de produtos manufaturados no Brasil e possuem a certificação B, o que as habilita a serem consideradas exemplos de implantação de SBM (STUBBS, 2017). A partir do banco de dados do Sistema B Brasil, foram identificadas 23 empresas que se encaixaram nos critérios. Todas foram contatadas, das quais 14 aceitaram participar da pesquisa. O Quadro 3 apresenta as características das empresas.

Quadro 3 – Empresas e respondentes

Código	Produto	Fundação	Nº de funcionários	Cargo do entrevistado
E1	Madeira sustentável engenheirada	2005	250	Presidente
E2	Vapor de biomassa	2008	415	Sócio
E3	Filmes de geração de energia solar	2015	30	Diretor Administrativo e Financeiro
E4	Plástico reciclado	2017	8	Sócio
E5	Embalagens de papelão	1958	869	Coordenador de sustentabilidade
E6	Copos reutilizáveis	2012	20	Sócio
E7	Bebidas	2020	24	Sócio
E8	Bebidas	2016	31	Sócio
E9	Produtos de limpeza	1981	20	Sócia
E10	Produtos de limpeza e de autocuidado	2016	58	Líder de inovação e marketing
E11	Alimentos	2017	450	Sócio
E12	Alimentos	2018	8	Sócio
E13	Alimentos	2020	12	Sócio
E14	Alimentos	2020	13	Diretora de Sustentabilidade

Fonte: elaborado pelo autor.

O instrumento de coleta foi um questionário semiestruturado, baseado nas sete dimensões de análise constantes no *framework* apresentado no Quadro 2. Foram desenvolvidas questões específicas para cada dimensão. A validação do instrumento de coleta ocorreu por meio da sua aplicação em uma das empresas, ajustando o questionário aos propósitos da pesquisa. A coleta de dados ocorreu através das entrevistas com representantes das empresas, entre 28/07/2021 e 03/12/2021. Em todas, o entrevistado ocupa posição de liderança. Em duas empresas, mais de uma pessoa participou da entrevista. As entrevistas ocorreram de forma remota e tiveram durações entre 39 minutos e 2 h 30 min, totalizando 17 h 37 min. Todas foram completamente transcritas. Além disso, foram utilizados dados secundários, como relatórios de sustentabilidade, relatórios de gestão e outras informações disponíveis das empresas.

A análise ocorreu por meio da tabulação dos dados obtidos. Para cada entrevista, foram identificados os conteúdos relativos a cada dimensão do *framework*, separando as citações pertinentes. Posteriormente, os achados relativos a cada assunto e dimensão do *framework* foram comparados entre as diferentes empresas, de modo a buscar padrões, convergências e eventuais divergências.

Houve triangulação de dados entre os achados da pesquisa e os dados secundários, culminando nos resultados associados a cada uma das dimensões do *framework*.

Por fim, a discussão considerou a conjugação da análise das práticas das empresas com a análise da literatura. Isso levou à elaboração de elementos norteadores para outras empresas que pretendam implementar um SBM.

4.4 RESULTADOS

Todas as empresas consideram que possuem um SBM e trazem compromissos socioambientais desde a sua criação. A visão socioambiental e os valores pessoais do fundador são essenciais neste aspecto. Cinco empresas surgiram da tentativa do fundador de lançar, em um mercado emergente, um produto ou negócio sustentável que já existia em países mais desenvolvidos.

“O fundador pensava em sustentabilidade quando não se falava sobre isso (E5).”

Na dimensão Missão, as empresas se consideram educadoras e disseminadoras de uma causa, mais do que simplesmente negócios. Reforçam que não faz sentido abandonar a missão socioambiental, mesmo em momentos de dificuldade. A busca do lucro existe para sustentar a missão socioambiental, escalar o negócio e ampliar o alcance da causa.

“O nosso ponto é conscientizar as pessoas que o consumo é um manifesto. Se compro algo, invisto para que aquela prática ou produto seja próspero e continue acontecendo (E10).”
“Não somos uma empresa com propósito, somos um propósito que criou uma empresa (E13).”

Por outro lado, embora tenham orgulho da sua missão, nem sempre a comunicação dos aspectos socioambientais é central. Algumas empresas percebem certa desconfiança do consumidor em relação à legitimidade do discurso socioambiental, e não querem associar o produto somente a este aspecto.

“Um dos grandes desafios é comunicar impacto socioambiental. Os consumidores estão desacreditados de marcas. Recentemente, fizemos uma campanha acerca dos nossos produtores, e os consumidores não engajaram. Como consumidores, temos uma dissonância entre o mundo que queremos mudar e a prática da mudança (E11).”

“O consumidor quer ser mais sustentável, mas não sabe por onde começar. Entender que (*seu consumo*) impacta o planeta não é confortável. Uma marca (...) falar de coisas não confortáveis é um grande desafio. Os desafios sociais e ambientais muito grandes tendem a repelir as pessoas. Elas querem fechar o olho (E14).”

A maior parte das empresas indica possuir maior resiliência (capacidade de suportar crises e dificuldades), devido ao seu propósito socioambiental. Acreditar em uma causa faz com que o empreendedor e os colaboradores persistam diante de adversidades, principalmente se o foco socioambiental estiver relacionado aos riscos enfrentados pelo negócio.

“O propósito te dá mais resiliência (E4).”

“O que pode trazer resiliência é ter um propósito socioambiental vinculado com os riscos daquele setor. (*Por exemplo*), uma empresa que demanda muita energia elétrica e tem um propósito ambiental de tornar sua matriz mais renovável, isso traz resiliência de forma estruturada, focada, baseada nos riscos (E14) ”.

Em Proposta de Valor, as empresas apresentam aspectos socioambientais como parte essencial de sua proposta de valor. A internalização da natureza é um fator presente para todos os entrevistados.

“ (*Nossa proposta é*) fornecer um produto que não polua o meio ambiente e que não agrida a saúde das pessoas (E9). ”

“ (*O produto*) agrega energia às coisas. Energia limpa, sustentável. Agregar valor através de energia limpa, essa é a proposta de valor (E3).”

Em alguns casos, a economia circular é abordada de forma mais direta na proposta de valor da organização.

“Nosso modelo de negócio combina economia circular com inovação na indústria (...) em prol de uma economia de baixo carbono (E2).”

As principais barreiras à implantação de uma proposta de valor sustentável estão relacionadas à dificuldade de competir em preço e à escala de produção.

“Isso (*compromisso socioambiental*) reflete um custo, repassado para o consumidor. Hoje não conseguimos competir (*em preço*). Precisamos de escala. O ponto é garantir que as pessoas que pagam por um produto mais caro compreendam que aquele produto é um investimento em um futuro que esperamos que aconteça (E10).”

“Precisamos baixar o preço, para ganhar escala. Mas, para baixar o preço, temos que ter escala. Então é o (*dilema do*) ovo e da galinha (*quem vem primeiro?*) (E14).”

Por outro lado, algumas empresas indicaram a crescente conscientização do consumidor e uma pressão da sociedade por ações empresariais mais sustentáveis. Isso facilita, gradativamente, a inserção de seus produtos no mercado. Várias empresas destacam que o seu produto é intrinsecamente benéfico ao meio ambiente, o que indica que atuam de forma positiva, e não compensatória.

"Nós geramos impacto socioambiental na cadeia da qual participamos. Não precisamos gerar mecanismos compensatórios em outras. Proporcionamos a geração de valor e impacto socioambiental (*positivo*) (E11)."

A dimensão Criação e Entrega de Valor abarca os componentes Clientes, Atividades/Recursos Essenciais, Processos Internos e Fornecedores.

Com relação ao componente Clientes, as empresas indicam que os seus clientes ainda são do nicho de consumidores conscientes, que podem pagar mais por produtos socioambientalmente corretos, embora este nem sempre seja o alvo. As empresas tentam sair do nicho, mas esbarram nas dificuldades já mencionadas com relação à escala e preço.

"No nosso cliente é uma pessoa que já tem esse tipo de consciência. É ainda um nicho, poder pagar mais por um produto vegetal (E13)."

No que tange às atividades e recursos essenciais, um fator comum foi o destaque dado ao fator humano. O valor associado às equipes e ao comprometimento das pessoas é citado como um facilitador da criação de valor sustentável. Ademais, os colaboradores têm orgulho de trabalhar em uma empresa que apresenta compromissos socioambientais robustos e certificação B.

"O principal recurso é humano. A gente trabalha muito com pessoas, tudo foi desenvolvido internamente (E6)."
" (*Precisamos de*) gente alinhada às causas que a gente quer construir. Sempre dizemos, na seleção: será que essa pessoa se apaixonou pelas causas que nos apaixonam? (E11). "

Associando este aspecto à estrutura organizacional, não há uma forma considerada ideal para a para disseminar a visão socioambiental na organização. Embora todas manifestem a intenção de ampliar a disseminação, a maioria julga que não é necessário ou desejável ter uma área específica com essa função.

"Não tem que ter área para isso. Tem que ser todos. Todos têm que entender que qualquer decisão e atitude tomada, independente da área, tem que estar direcionado com o nosso propósito (E10)."

Três empresas centralizam os aspectos de sustentabilidade em uma área específica, destacando a função primordial de integração.

"A Diretoria de Sustentabilidade reuniu tudo. Não é uma caixinha isolada no organograma. Permeia a corporação, para que use o linguajar dos ODS (E2)."

Com relação a processos internos, a maior parte das empresas começou as operações com uma visão socioambiental presente. Consideram que não precisaram realizar ajustes radicais. Destacam a preocupação com os aspectos ambientais dos processos, como a pegada de carbono.

"Em tudo o que fazemos, olhamos a questão ambiental. Produtividade, quanto reduzirá o consumo de matéria prima, de energia, geração de resíduo. Como aproveitar melhor a iluminação, espaço, reduzir o impacto ambiental, efluente, consumo de água, de energia (E5)."

Várias manifestam que a certificação B contribuiu significativamente para a formalização e organização dos processos, para vislumbrar melhorias e elaborar planos de ação. É uma forma de organizar a empresa em direção ao efetivo cumprimento de seus compromissos socioambientais.

"O processo de certificação mostrou lacunas que tínhamos e desenvolvemos uma série de processos. Na verdade, é um *check list* (E7)."
"Muita coisa a gente fazia, mas não colocava no papel, não tinha os procedimentos (E9)."

O papel desempenhado pelos fornecedores é central na implantação do SBM. O desenvolvimento deles é considerado trabalhoso, principalmente nos fornecedores pequenos. Buscam-se fornecedores com valores alinhados aos do contratante. Ao final, traz resultados socioambientais relevantes para o negócio.

"Originar um cacau de alta qualidade dá trabalho, envolve você formar e desenvolver a cadeia. Por outro lado, gera diferencial competitivo (E11)."
"Trabalhar em rede, deixar a situação boa para todos. Precisamos ter fornecedores parceiros. Damos suporte quando o fornecedor é muito pequeno. Eles têm que estar ligados com nosso propósito. Não fazemos negócio com fornecedores que não pensam como nós (E10)."

Analisando a dimensão Captura de Valor, a maior parte das empresas indica que o compromisso socioambiental é essencial para a geração de receita, pois é um dos motivos pelo qual o consumidor escolhe a empresa.

“Temos certeza que os investimentos em meio ambiente trouxeram melhores resultados para ambos. A gente aumentou vendas em função disso. Clientes novos apareceram. Tivemos crescimento relacionado a esse posicionamento (E5).”

A maior parte das empresas indica, no entanto, que possui custos mais altos por atuar de forma mais sustentável, repassando isso para o preço. Novamente, a questão de escala é importante.

“Nós somos (*mais caros*). Ser sustentável exige que calculemos o custo da mercadoria vendida sobre outra lógica. Aquele (*concorrente*) barato não compõe as externalidades dele (E11).”

“Nossa dificuldade é relacionada ao produto. Não conseguimos escala. A produção é mais cara, por usar insumos de origem vegetal. Pela falta de volume, temos custos fixos mais altos (E9).”

O valor socioambiental é essencial para a visão de lucro das empresas. Seja capturando isso de forma imediata, ou obtendo o retorno das ações socioambientais no médio ou longo prazo.

“Estou gastando melhor, com coisas que não trazem vendas amanhã, mas trarão vendas ao longo de 10, 20 anos (E8).”

“Além de tudo (*vantagens socioambientais*), trazemos uma economia para o cliente. O mundo está revisando o seu modelo de negócios, para se tornar sustentável, enquanto nós nascemos com ele (E2).”

Na dimensão Medição de Desempenho, a maior parte das empresas considera algum aspecto socioambiental na sua definição de sucesso e acredita que gera e mede impacto socioambiental positivo.

“ (*Sucesso é*) fazer do leite vegetal um produto acessível para todo brasileiro (E13) ”

“Contribuímos para a agenda de descarbonização, medindo a redução de emissão de carbono (E2).”

No entanto, muitas não têm processos de medição de desempenho socioambiental bem definidos, nem priorizam isso em suas atividades, ou enfrentam dificuldades para implementar. A maior parte das empresas não tem um processo

claro e formal de apresentação e utilização dos indicadores nas decisões estratégicas, apesar de indicarem que os aspectos socioambientais são essenciais para elas.

"Consideramos no dia a dia. Mas não de maneira formal, com gráficos, em reunião de conselho. Decidimos tudo em uma mesa. Consideramos na nossa vivência, não na coisa mais corporativa (E14)."

As que possuem processos de medição de desempenho mais avançados destacam a importância de definir frentes prioritárias. O relatório de sustentabilidade é uma das ferramentas mais utilizadas. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são citados como referência, mas são utilizados de maneira formal por poucas empresas. As ferramentas da avaliação BIA surgem como uma possibilidade para ajudar a organizar processos.

"Elaboramos o relatório de sustentabilidade. Métricas vinculadas aos ODS e aos nossos principais impactos. O nosso relatório estará vinculado ao GRI, ODS, sistema B e Pacto Global (E2)."

Tratando da dimensão Governança, as empresas destacam que seus acionistas e líderes entendem que os fatores socioambientais são parte integral da proposta de valor da empresa. Em muitas, os executivos são os próprios sócios.

"Nosso acionista tem um alinhamento grande do "porque viemos" e da transformação que a gente quer gerar. Mais do que gerar resultado financeiro, temos caminhado para gerar impacto (E11)."

A maior parte das empresas não percebe conflito significativo entre sua visão socioambiental e a busca de lucro. Entendem que a sua forma de agir associa os dois aspectos. As características do produto e do processo produtivo trazem vantagens socioambientais.

"O mundo permite avançar na questão ambiental com lucro. Dá para fazer um negócio interessante que, quanto mais consumido, melhor para o planeta (E13)."

As empresas indicam que impacto socioambiental e lucro são importantes, não abrindo mão do primeiro em função do segundo. Existe espaço nas empresas

para decisões que priorizem os aspectos socioambientais. Se necessário, em detrimento de maior lucro.

"Sempre decidimos pensando primeiro no impacto que aquilo gera. 'Vou para o lucro ou para o propósito?' Até hoje, sempre fomos para o propósito (E10)."

As empresas indicam que os investidores têm visão de médio e longo prazo, buscando ampliar o impacto da causa socioambiental. Os "investidores B" são mais pacientes, mas não abrem mão do lucro no longo prazo. Algumas destacam que isso é viável porque são os sócios que tocam a empresa, não havendo investidores externos.

"Os empreendedores são conscientes que não dá para externalizar custos, ganhar financeiramente à *(custa da)* exaustão *(dos recursos)*. Mais que pacientes, são conscientes (E11) ".

Por fim, com relação à dimensão Relação com o Ecosistema, os clientes e os fornecedores são as principais partes interessadas que trazem desafios para as empresas. Também destacam sua preocupação com as comunidades do entorno do negócio, de acordo com as características do produto ofertado. Quando a comunidade também atua como fornecedora de insumos ou mão de obra, a preocupação com o seu desenvolvimento é ainda maior. Distância geográfica e baixo nível de desenvolvimento local são desafios importantes.

"Nossos projetos são em localidades pouco desenvolvidas. Enxergamos um papel muito importante nessa comunidade. Geramos empregos diretos e indiretos, desenvolvemos fornecedores locais. Trazemos valor para aquela região (E2). "

O sistema B é destacado por todas as empresas por seu papel como um facilitador, integrando organizações que compartilham valores semelhantes. Assim, é um espaço para discutir os aspectos socioambientais do negócio. A certificação B contribui no relacionamento. As empresas percebem um crescimento do "movimento B" e apostam no aumento de sua visibilidade no ambiente de negócios sustentáveis, embora não creiam que gere um diferencial direto junto ao consumidor. As outras empresas B ou com modelos de negócio sustentáveis não são vistas como concorrentes.

"O sistema B é um ecossistema de empresas com valores alinhados. Criamos bons relacionamentos, resolvemos problemas de forma conjunta. É um ótimo lugar para isso. Empresas preocupadas com seu impacto, que falam a mesma linguagem (E2)."

"O sistema B me permitiu ver que o caminho do futuro é esse e que mais alguém está nisso (E9)."

4.5 DISCUSSÃO E QUESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A análise dos resultados obtidos reforça a presença de um SBM nas organizações, que tratam a sustentabilidade como uma estratégia de negócio, e não como um adendo (STUBBS; COCKLIN, 2008). Em maior ou menor intensidade, as sete dimensões de um SBM indicadas no *framework* proposto (quadro 2) estão presentes. Os resultados mostram exemplos práticos de como SBM são implantados em empresas B de manufatura e podem trazer elementos norteadores para outras organizações que busquem alinhar lucro e impacto socioambiental positivo. Há, ainda, aspectos destacados pelas empresas que não constam na literatura consultada, trazendo contribuições para o conhecimento científico e para futuras pesquisas.

Com relação à dimensão Missão, as empresas incorporam aspectos sociais e ambientais à sua missão. Elas se colocam como uma nova forma de fazer negócios, onde os lucros facilitam a busca por sua proposta socioambiental (STUBBS, 2017), não enxergando seus negócios como uma escolha entre missão e lucro. O reinvestimento dos lucros no próprio negócio, visando alavancar seus resultados e disseminar a causa socioambiental, é uma prática de várias delas.

A possibilidade de desvio da missão, levantada por Ebrahim, Battilana e Mair (2014), em função dos objetivos conflitantes entre o lucro e missão socioambiental, é refutada neste estudo. A missão socioambiental é trazida como um fator de resiliência para as organizações. Isto é reforçado pelos elementos de governança e pelos líderes da organização, em consonância com o que colocam Ebrahim, Battilana e Mair (2014) e ajuda a responder a questão trazida por Kirst *et al* (2021) se as empresas B são resilientes em momentos difíceis, e porquê.

No entanto, ainda com relação à missão, este estudo contribui com a literatura ao indicar a resistência apresentada por algumas empresas em considerarem os aspectos socioambientais de sua missão nos processos de comunicação com o público externo. A desconfiança do consumidor mais amplo com

relação à legitimidade do discurso e a aridez de certos temas socioambientais aparecem como motivos. Há uma preocupação de não ser confundido com empresas que praticam *greenwashing* e também em não afastar o consumidor não interessado no discurso socioambiental. Portanto, esta barreira pode se tornar um limitante na implantação do SBM, merecendo atenção em futuras pesquisas.

Com relação à proposta de valor, as empresas possuem a característica, indicada por Bocken, Schuit e Kraaijenhagen (2018), de que um SBM inclui aspectos socioambientais em sua proposição de valor, além do aspecto econômico. Essa proposta reflete um diálogo com a sociedade relativo ao balanço entre necessidades econômicas, ambientais e sociais específicas (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013), culminando em produtos que endereçam essas necessidades. De diferentes formas, todas as empresas internalizam a natureza em sua proposta de valor, considerando sistemas com fronteiras mais amplas, que integram os impactos ambientais, as implicações sociais, a fase pós-consumo do produto e outras externalidades possíveis (EVANS *et al.*, 2017). Algumas endereçam os aspectos da economia circular, enquanto outras estimulam o cliente a assumir responsabilidades pelo seu consumo, consonante com o princípio apresentado por Boons e Ludeke-Freund (2013).

Esta pesquisa contribui com a literatura acadêmica ao mostrar que a implementação desta proposta de valor esbarra, em muitos casos, em dificuldades de escala e preço. Os compromissos socioambientais trazem consigo custos mais altos de produção, tornando o produto caro quando comparado com a concorrência que não compartilha essas preocupações. Na mesma linha, o baixo volume de produção contribui com o problema. Tudo isso limita o crescimento das empresas, principalmente as menores e mais novas, consonante com o indicado por Parker *et al.*, 2019).

Isso dificulta o acesso a um público mais amplo. Observa-se que as empresas atuam primordialmente no nicho de consumidores dispostos a pagar mais por produtos com características socioambientais diferenciadas. Tal aspecto confirma as possíveis limitações trazidas por Stubbs (2017) no sentido de as empresas B estarem “rezando para os convertidos”. Estas questões representam barreiras práticas à implementação da dimensão proposta de valor do SBM, merecendo atenção em futuras pesquisas. Por outro lado, embora julguem que atuar no nicho

de consumidores conscientes não seja suficiente para suas ambições de crescimento e de ampliação do impacto positivo, as empresas percebem um crescimento relevante deste mercado. Esse crescimento do nicho é um fator facilitador da implantação de uma proposta de valor vinculada a um SBM.

Com relação à criação de valor, foi possível observar aspectos relativos aos elementos representados pelas atividades-chave, pelos recursos essenciais e pelos fornecedores em um SBM para a criação e entrega do valor para os clientes, para o meio ambiente e para a sociedade (BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018). As empresas apresentaram elementos variados, característicos de cada negócio, que mostram sua preocupação em criar e entregar valor associado à geração de impacto positivo e redução do impacto negativo. Destaca-se que, uma vez que já surgiram com uma proposta socioambiental clara, elas foram ajustando processos, mas não necessitaram passar por mudanças bruscas neste caminho. Em comum, foi possível perceber a importância do engajamento de fornecedores e de funcionários para a co-criação de valor (UPWARD; JONES, 2016).

Com relação aos fornecedores, os achados confirmam o disposto por Boons e Ludeke-Freund (2013), no sentido que um SBM precisa envolver fornecedores que tomem responsabilidades para si no processo de implantação de uma visão socioambiental. Isso não significa repassar responsabilidades do contratante para o contratado, mas o compartilhamento de uma visão para a co-criação de valor sustentável (UPWARD; JONES, 2016). A criação e a entrega de valor sustentável incorporam a contribuição de parceiros colaborativos, com características diferentes dos parceiros 'convencionais' (BOCKEN; SCHUIT; KRAAIJENHAGEN, 2018). Os resultados desta pesquisa indicam que as empresas apresentam um alto grau de dependência dos fornecedores na sua cadeia de criação de valor, com muitos processos críticos sendo desenvolvidos externamente. Essa realidade é mais pronunciada nas empresas menores. Além disso, em muitos casos, os fornecedores em si são pequenos e com grau baixo de profissionalização dos seus negócios.

Assim, esta pesquisa contribui ao mostrar que o processo de desenvolvimento de fornecedores que compartilhem a mesma visão socioambiental e sejam confiáveis tecnicamente é crítico para a implantação de um SBM. Falhas nos fornecedores podem comprometer o desempenho socioambiental do produto e do negócio. O processo de fornecimento, desde a especificação técnica do item

adquirido, auditoria dos processos, controle de qualidade, logística, além dos aspectos de relacionamento e de contratualização da relação, precisam ser tratados com zelo. Em suma, o relacionamento com fornecedores, principalmente os menores, é um dos grandes desafios na implantação de um SBM, merecendo atenção em futuras pesquisas.

Com relação aos funcionários, as pessoas são essenciais para a criação de valor socioambiental. O comprometimento dos funcionários com a causa defendida pela organização é essencial para os resultados. As pessoas demonstram orgulho em pertencer a uma organização que preza pela sustentabilidade, mostrando que a existência de um SBM é um fator motivador para a força de trabalho (DEL BALDO, 2019).

Com relação à estrutura organizacional, este estudo indica que as empresas que não possuem uma estrutura formalmente designada para tratar da sustentabilidade são as mesmas que demonstraram dificuldades medir o seu desempenho socioambiental. Alegam que sustentabilidade é função de todos e, portanto, não estabelecem uma gestão centralizada para coordenar este tema. Assim, cabe o questionamento quanto à importância que este aspecto possa ter na capacidade de organização e medição do desempenho, sendo uma contribuição para a gestão das empresas e possível objeto de futuras pesquisas. Os resultados indicam, ainda, que a certificação B tem um papel relevante e impacto positivo na organização interna dos processos de trabalho e na busca de melhoria contínua para a criação de valor socioambiental, coincidente com os achados de Del Baldo (2019) e Carvalho, Wiek e Ness (2022). No entanto, esta melhora na formalização e organização dos processos internos a partir da certificação ainda não se reflete em ganhos na capacidade de medir resultados socioambientais, merecendo futuras investigações.

Com relação à captura de valor, os resultados confirmam a preocupação das empresas em considerar, além dos aspectos financeiros, o balanço entre os aspectos ambientais e sociais positivos e os negativos do seu modelo de negócio, em uma visão TBL (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). As empresas buscam capturar benefícios ambientais e sociais maiores do que seus custos ambientais e sociais, consonante com a visão de Joyce e Paquin (2016).

No entanto, esse balanço não é simples de ser obtido. Buscando maximizar os benefícios sociais e ambientais e reduzir os danos ambientais e sociais, as empresas se deparam com custos financeiros mais altos, pressionando a sustentabilidade financeira do negócio e levando-as a aumentar preços. Como já foi dito, isto conduz as empresas a atuar, voluntariamente ou não, no nicho de consumidores conscientes.

Por outro lado, esta pesquisa contribui ao mostrar que abandonar a visão socioambiental em busca de capturar maior lucro não parece ser uma opção para estes negócios. Mesmo que gere custos financeiros mais altos, a postura em relação aos aspectos socioambientais é a razão de ser das empresas e do diferencial junto ao consumidor. A hipótese de deixar de lado a busca por captura de valor socioambiental, em favor da captura de valor financeiro, além de contrariar a visão e os valores dos sócios, provavelmente não seria efetiva, pois levaria à perda de clientes. Ao contrário, o estímulo ao consumo consciente e a motivação para que os clientes assumam responsabilidade pelo que consomem (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013) parecem ser caminhos mais promissores. Para tal, pode ser importante investir em processos de comunicação e de medição do desempenho. Manter um balanço positivo entre benefícios e custos socioambientais e financeiros, seja a curto ou longo prazo, é um desafio na implantação de um SBM, merecedor de pesquisas futuras.

Com relação à medição de desempenho, este estudo confirmou que as empresas possuem uma perspectiva de medição do impacto socioambiental em seus modelos de negócio, conforme indicam Upward e Jones (2016). A sua definição de sucesso vai além da redução do impacto negativo, investindo no impacto socioambiental positivo (STUBBS, 2017) e se colocando como opções de consumo sustentável. Os achados desta pesquisa vão na mesma linha dos estudos relativos ao desempenho de B Corps, que indicam que elas têm potencial para trazer contribuições socioambientais relevantes (TABARES, 2020) ao mesmo tempo em que dão lucro (WILBURN; WILBURN, 2015) e medem seu impacto de forma consistente (NIGRI; DEL BALDO, 2018). Algumas empresas demonstraram possuir um sistema estruturado de indicadores de desempenho socioambiental, formalizado através de um relatório periódico, atrelado a um processo decisório que utiliza essas informações, o que é indicador da implantação bem-sucedida de um SBM. Outras,

no entanto, apresentam dificuldade em implementar sistemas de medição de desempenho consistentes com a sua missão e objetivos, representando o que Sparviero (2019) chama de “paradoxo da medição da missão”. Existe uma convicção interna do impacto positivo do negócio, mas nem sempre é simples, ou mesmo prioritário, medi-lo de forma objetiva.

Este estudo contribui com a literatura ao demonstrar a importância de se estabelecer critérios socioambientais prioritários a serem medidos. Tanto as empresas que possuem relatórios de desempenho bem estruturados, como aquelas que enfrentam dificuldades de implantação de sistemas de indicadores, trazem à tona a questão da priorização. No primeiro caso, os sistemas bem estruturados são baseados na clareza do que se pretende medir, a partir da definição de sucesso socioambiental para a empresa. Já as empresas que enfrentam dificuldades neste aspecto, citam justamente a falta de clareza quanto às prioridades, como uma causa importante a ser trabalhada. Esta dificuldade se propaga para os processos decisórios. As empresas com dificuldades em medir de forma objetiva o seu impacto também indicam que não possuem processos formais de decisão baseados em resultados. Em conjunto, estas dificuldades podem tornar-se limitadores importantes na implantação de um SBM, merecendo atenção em novas pesquisas.

Com relação à governança, os resultados confirmam a importância indicada pela literatura que os valores pessoais dos sócios representam para a implantação de um SBM (VILLELA; BULGACOV; MORGAN, 2019), trazendo a perspectiva do acionista em todos os componentes do valor (GEISSDOERFER; BOCKEN; HULTINK, 2016). Foi possível verificar o papel desempenhado por líderes entusiasmados pelas questões socioambientais endereçadas pela organização (STUBBS, 2017) para disseminar estes valores.

Esta pesquisa contribui com a literatura ao confirmar que a implantação de um SBM nessas organizações é possível porque os sócios possuem uma visão socioambiental bem definida, da qual não abrem mão, por ser baseada em suas crenças pessoais. A pressão dos mercados não é suficiente para fazê-los mudar de opinião, resultando no baixo nível de conflito entre a visão socioambiental e a visão de lucro que foi relatado neste estudo. Consonante com a visão de Prendeville *et al.*, (2017), estes dilemas são considerados como oportunidades de aprendizado e melhoria. Entretanto, isso difere do que foi reportado em pesquisa anterior de Stubbs

(2019) com uma empresa B, na qual o embate entre lógica de mercado e a lógica social representa uma fonte importante de tensão.

Os resultados indicam que o tipo de empresário que se propõe a implantar um SBM é diferente do tradicional. Ele alia o empreendedorismo e a percepção da necessidade de lucro e de eficiência com valores pessoais que podem ser considerados mais altruístas, no que tange aos aspectos socioambientais do negócio, consistente com o observado por Miller-Stevens *et al.*, (2018). A visão de longo prazo, na forma de sócios pacientes (STUBBS, 2017), é uma das características de um SBM confirmada pelos resultados desta pesquisa. Isto não significa filantropia, ausência de pressão por resultados financeiros ou autorização para absorver prejuízos insistentes. Indica, porém, que a governança destes negócios é pautada por valores socioambientais que permitem esperar por resultados financeiros positivos mais demorados, porém consistentes com a visão de que o sucesso só é possível quando alia lucro a um impacto socioambiental positivo.

Em termos do relacionamento com o ecossistema, os resultados confirmam a importância de interagir com as partes interessadas e com o ecossistema mais amplo, no caminho da sustentabilidade (STUBBS, 2017). Em especial, o desenvolvimento de relacionamentos mutuamente benéficos com a comunidade local pode ser de grande importância para o sucesso da organização (JOYCE; PAQUIN, 2016), principalmente quando esta comunidade faz parte do grupo de fornecedores.

Esta pesquisa contribui com a literatura ao mostrar o desafio enfrentado pelas empresas no desenvolvimento de pequenos fornecedores locais, principalmente em locais de difícil acesso e com menores índices de desenvolvimento. Em diversos casos, o desenvolvimento de fornecedores é uma capacidade tão importante para a visão social do negócio quanto para a sua visão financeira. A atuação da empresa contratante permite o desenvolvimento social e econômico das comunidades. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento e a profissionalização destas comunidades enquanto fornecedores dos diferentes produtos e serviços é que permite à empresa realizar a sua proposta de valor e, de forma mais ampla, atingir sua missão.

Assim, o desenvolvimento destes fornecedores é uma capacidade crítica para a empresa, podendo ser um aspecto determinante na possibilidade de

escalonamento do negócio. Aumentar o número de fornecedores, sua capacidade individual ou mesmo distribuir a produção em vários locais, são estratégias utilizadas pelas empresas. Em comum, a preocupação para que os fornecedores não se transformem em limitadores do crescimento da empresa contratante, e para que o impacto social positivo seja atingido.

Os resultados também confirmam que as empresas certificadas B atuam como um grupo que busca objetivos comuns, conforme trazido por Stubbs (2017). As empresas atuam em defesa do movimento e promovendo os seus valores, mesmo sem perceber ganhos financeiros diretos advindos dessa atuação conjunta.

4.6 PROPOSIÇÃO DE ELEMENTOS NORTEADORES

Com base nas respostas obtidas e na discussão destes aspectos em relação à teoria, foi elaborado um conjunto de elementos que poderão nortear empresas que queiram avançar no caminho da implantação de SBM. Estes elementos norteadores são apresentados no Quadro 4, relacionados com a dimensão do *framework* mais relevante para o seu entendimento. No entanto, esta classificação não é estanque, sendo que cada elemento influencia mais de uma das dimensões analisadas.

Quadro 4 – Elementos norteadores

Item	Dimensão	Descrição do elemento norteador	Justificativa
EN1	Missão	Reforçar a clareza e a firmeza de propósito com relação aos aspectos socioambientais	Para a implantação de um SBM, mostra-se importante que a missão do negócio explicita os aspectos socioambientais que a empresa pretende abordar. Esta missão, formalizada em uma declaração ou não, precisa ser genuína e avalizada pelos sócios, tornando-se parte essencial da organização. Esta postura permite à organização enxergar de forma clara e inequívoca o que pretende em termos socioambientais, facilitando a disseminação destes aspectos na empresa. A clareza e a firmeza de propósito fazem com que a empresa não abandone sua missão em momentos de crise, permitindo que os demais aspectos da gestão sejam positivamente afetados em direção à implantação de um SBM.
EN2	Missão	Comunicar internamente e externamente de forma efetiva a missão socioambiental, sem sobrecarregar o público	Comunicar-se de forma clara e efetiva com o público interno e externo, inclusive com o consumidor que não faz parte do nicho de clientes conscientes, é essencial para disseminar a missão e implementar a proposta de valor do negócio. Destacar os atributos positivos do produto e da postura socioambiental da organização, em contraponto às ações meramente compensatórias de outros modelos de negócio. No entanto, é necessário estabelecer estratégias que consigam comunicar a missão socioambiental de forma a cativar os diferentes públicos, mas sem sobrecarregá-lo de informações que afastem o seu interesse pelo produto e pela empresa.
EN3	Proposta de valor	Planejar estratégias de mercado que incluam os atributos socioambientais do negócio e enfrentem o desafio de escala e custo	Com vistas à sustentação econômica do negócio e ampliação do alcance da missão, é importante que as empresas conheçam suas limitações em relação à escala e custos de produção e o real potencial do nicho de consumidores conscientes. Com isso, podem desenvolver estratégias adequadas ao seu mercado para quebrar o círculo vicioso que pode prendê-las em uma situação de produção pequena, custos altos e mercado consumidor limitado. Considerando: 1) que os atributos socioambientais são essenciais para a proposta de valor; 2) a dificuldade de sair do nicho de consumidores conscientes e 3) a possibilidade real de crescimento deste mesmo nicho, as empresas podem adotar como estratégia a atuação no ecossistema para fortalecer o crescimento e a importância desse nicho, tornando esta forma de pensar mais próxima do <i>mainstream</i> . Ou seja, ampliar o nicho, ao invés de tentar sair dele. Somente depois de conseguir uma massa crítica de clientes conscientes é que os negócios terão condições de escalar e diminuir preço para atingir o consumidor não consciente.

EN4	Criação de valor	Utilizar a avaliação BIA e a certificação B para melhorar processos internos	O processo de auto avaliação, auditoria e certificação do B Lab mostra-se uma ferramenta potencialmente benéfica para as empresas que desejam implementar um SBM. As diferentes etapas contribuem para conhecer, organizar, formalizar e vislumbrar melhorias nos processos internos, além de estimular a criação de planos de ação. É uma forma de organizar a empresa em relação ao cumprimento dos compromissos socioambientais assumidos na sua missão. Pode ser uma ferramenta útil também na medição de desempenho.
EN5	Criação de valor	Alinhar os processos de gestão de pessoas aos valores socioambientais do negócio	As pessoas são consideradas essenciais pelas empresas que implementam um SBM. Assim, os processos relacionados ao recrutamento, treinamento e conscientização dos colaboradores devem estar entre as prioridades das organizações que pretendam seguir esse caminho. Os resultados da implantação de um SBM são diretamente influenciados pelo comprometimento, motivação e orgulho das pessoas em trabalhar em um ambiente com essas características.
EN6	Criação de valor	Alinhar os processos de gestão de fornecedores aos valores socioambientais do negócio	Possuir processos robustos que permitam desenvolver fornecedores que possuam um alinhamento claro com os aspectos socioambientais do negócio é uma característica essencial para a implementação de um SBM. Este processo precisa envolver a seleção, o acompanhamento (com auditorias) e a melhoria dos processos de terceiros. É ainda mais crítico no caso das empresas que dependem muito da produção de terceiros, notadamente as empresas menores.
EN7	Captura de valor	Evitar estratégias de captura de valor que abram mão dos atributos socioambientais	Considerando que os atributos socioambientais são essenciais para um SBM, as estratégias para captura de valor devem evitar ao máximo abrir mão destes atributos, sob pena de perder os clientes conscientes e ir contra a razão de existência da organização. Reduções de custo podem vir de ganhos em eficiência energética, reduções de desperdícios, ganhos de escala e outros.
EN8	Medição de desempenho	Identificar aspectos socioambientais prioritários e desenvolver indicadores de desempenho relacionados	Ao invés de dispersar os esforços da organização tentando atuar em muitas frentes socioambientais diferentes, é importante identificar aspectos socioambientais prioritários, focando na medição e controle destes. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) podem ser uma base para a identificação dos aspectos prioritários, mas levando em consideração que não adianta tentar atuar em muitos ODS ao mesmo tempo. A implementação de ferramentas formais de medição do desempenho socioambiental permite visualizar se os compromissos assumidos estão sendo atingidos ou não e agir em função dos resultados. Para isso, o uso de indicadores deve permear o processo decisório da empresa de maneira formal. A existência de uma estrutura organizacional adequada afeta a capacidade da empresa de implementar um processo de medição de desempenho efetivo.

EN9	Governança	Focar nos resultados de longo prazo	É necessário compreender que os SBM representam, em geral, empreendimentos com prazo de retorno longo. Os investidores neste tipo de empresa são, em geral, do tipo paciente com relação à expectativa de retorno financeiro. Isso não significa filantropia ou falta de preocupação com o resultado econômico sustentável da empresa, mas significa que sua visão de negócio não dissocia o resultado financeiro do resultado socioambiental positivo.
EN10	Ecossistema	Priorizar o relacionamento com a comunidade	O relacionamento com a comunidade do entorno pode ser um fator crítico de sucesso na implementação de um SBM, em especial quando membros desta comunidade atuam como fornecedores ou parceiros na divulgação do negócio e dos seus atributos socioambientais. Ferramentas como diagnósticos socioambientais, políticas formais de relacionamento, entre outros, podem ser desenvolvidas para estreitar esta relação, com potencial de ganhos mútuos.
EN11	Ecossistema	Utilizar o sistema B para potencializar o trabalho em rede	O sistema B e a comunidade de empresas certificadas B representam um ecossistema que facilita o compartilhamento e a disseminação de práticas socioambientais em um ambiente de rede no qual os atores possuem valores semelhantes. Com isso, pode ser um espaço para a discussão de questões socioambientais, utilizado como ferramenta de trabalho em rede e para potencializar relacionamentos úteis para o negócio. É também um ator importante na disseminação do nicho de mercado relacionado ao consumo consciente.

Fonte: elaborado pelo autor.

Estas sugestões são úteis para outras empresas que pretendam implantar um SBM. Elas estão baseadas na experiência prática de empresas que possuem um SBM, estão consolidadas no mercado e enfrentam os desafios específicos de empresas orientadas à sustentabilidade. Ao mesmo tempo, são fruto de uma análise científica que confronta esta experiência prática com a literatura acadêmica. Assim, podem ser tomadas como uma oportunidade de incorporar, de forma científica, elementos desta experiência anterior para facilitar o caminho da implantação de um SBM em outras organizações.

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

Esta pesquisa se propôs a responder à questão de pesquisa “Como aprimorar a implementação de SBMs, considerando estratégias e práticas adotadas por *B Corps* de manufatura?” Para tal, foi proposto um *framework* de análise, com base na literatura acadêmica, com sete dimensões de um SBM. Tal *framework* foi aplicado em 14 *B Corps* de manufatura, trazendo à tona estratégias e práticas adotadas por estas empresas em seu percurso rumo à sustentabilidade como modelo de negócio. A discussão desses elementos, com base na literatura acadêmica, permitiu confirmar aspectos trazidos por pesquisas anteriores, bem como descobrir elementos novos, que podem ser objeto de pesquisas futuras, conforme trazido no capítulo 5. Por fim, ainda com base nessa discussão, foram extraídos elementos norteadores que podem aprimorar a implementação de SBM em empresas que pretendam seguir este caminho, complementando a resposta à questão de pesquisa formulada inicialmente.

Este estudo tem limitações. Os critérios para seleção das unidades de análise limitaram o estudo tanto geograficamente como quanto ao ramo de atuação. Além disso, os pesquisadores optaram por utilizar somente empresas certificadas *B Corps*. Por fim, a abrangência do *framework* utilizado na pesquisa foi limitada pelos critérios utilizados pelos autores para seleção dos SBM que compuseram a revisão da literatura.

Ao conduzir este estudo, espera-se contribuir com o avanço do conhecimento científico relativo à implementação de SBM nas organizações, além de ajudar as empresas que se interessam pelo tema e os *policymakers* envolvidos no assunto. A busca pela sustentabilidade nos negócios é uma necessidade para o futuro da

humanidade, e tanto as empresas como as pesquisas acadêmicas podem alavancar o entendimento dos caminhos que nos levem nessa direção.

4.8 REFERÊNCIAS

AGWU, U. J.; BESSANT, J. Sustainable Business Models: A Systematic Review of Approaches and Challenges in Manufacturing. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 1–18, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en>

ALI, W.; FRYNAS, J. G.; MAHMOOD, Z. Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Developed and Developing Countries: A Literature Review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 273–294, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1410>

B LAB. **B Impact Assessment**. [S. l.], 2022a. Available at: <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>. Acesso em: 21 jun. 2022.

B LAB. **Make business a force for good**. [S. l.], 2022b. Available at: <https://www.bcorporation.net/en-us/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

B LAB. **The Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises**. [S. l.: s. n.], 2019. Available at: <https://bcorporation.net/resources/complete-guide-b-corp-certification-small-medium-sized-enterprises>.

BASILE, V.; CAPOBIANCO, N.; VONA, R. The usefulness of sustainable business models: Analysis from oil and gas industry. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 28, n. 6, p. 1801–1821, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2153>

BLASI, S.; SEDITA, S. R. Mapping the emergence of a new organisational form: An exploration of the intellectual structure of the B Corp research. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 107–123, 2022. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2187>

BOCKEN, N. *et al.* A value mapping tool for sustainable business modelling. **Corporate Governance (Bingley)**, [s. l.], v. 13, n. 5, p. 482–497, 2013. Available at:

<https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>

BOCKEN, N. Sustainable Business Models. *In*: LEAL FILHO, W. *et al.* (org.). **Decent Work and Economic Growth - Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals**. [S. l.: s. n.], 2021. Available at: https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_48

BOCKEN, N.; BOONS, F.; BALDASSARRE, B. Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 208, p. 1498–1512, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>

BOCKEN, N.; SCHUIT, C. S. C.; KRAAIJENHAGEN, C. Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, [s. l.], v. 28, p. 79–95, 2018. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.02.001>

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 45, p. 9–19, 2013. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>

CARVALHO, B.; WIEK, A.; NESS, B. Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 293–304, 2022. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2192>

COMIN, L. C. *et al.* Sustainable business models: a literature review. **Benchmarking**, [s. l.], v. 27, n. 7, p. 2028–2047, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0384>

CORREA, M. E. **Sistema B y las empresas B en América Latina**. [S. l.: s. n.], 2019. *E-book*.

DEL BALDO, M. Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits. The case of Paradisi Srl (Italy). **International Journal of Corporate Social Responsibility**, [s. l.], v. 4, n. 1, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0042-y>

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JR., J. A. V. A. **Design science research: a method for science and technology advancement**. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. Available at: <https://doi.org/10.1201/b16768>

EBRAHIM, A.; BATTILANA, J.; MAIR, J. The governance of social enterprises:

Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. **Research in Organizational Behavior**, [s. l.], v. 34, p. 81–100, 2014. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 1155–1179, 2007. Available at: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586086>

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007. Available at: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

EVANS, S. *et al.* Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 597–608, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1002/bse.1939>

GEISSDOERFER, M.; BOCKEN, N.; HULTINK, E. J. Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 135, p. 1218–1232, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>

HARJOTO, M.; LAKSMANA, I.; YANG, Y. wen. Why do companies obtain the B corporation certification? **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 621–639, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>

HONEYMAN, R. **The B Corp handbook - How to use business as a force for good**. 1. ed. San Francisco: [s. n.], 2014.

JOYCE, A.; PAQUIN, R. L. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 135, p. 1474–1486, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

KIM, Y. Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 28, n. 6, p. 1760–1768, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2147>

KIRST, R. W. *et al.* Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], n. January, p. 1–18, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2160>

LU, J. *et al.* Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 686–703, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2081>

LÜDEKE-FREUND, F.; DEMBEK, K. Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 168, p. 1668–1678, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>

MILLER-STEVENSON, K. *et al.* Assessing Value Differences Between Leaders of Two Social Venture Types: Benefit Corporations and Nonprofit Organizations. **Voluntas**, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 938–950, 2018. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9947-9>

MOROZ, P. W.; GAMBLE, E. N. Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. **Journal of Business Research**, [s. l.], n. March 2019, p. 0–1, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>

MUFF, K.; LIECHTI, A.; DYLLICK, T. How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 2254–2274, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1962>

NIGRI, G.; DEL BALDO, M. Sustainability reporting and performance measurement systems: How do small- and medium- sized benefit corporations manage integration? **Sustainability (Switzerland)**, [s. l.], v. 10, n. 12, 2018. Available at: <https://doi.org/10.3390/su10124499>

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. [S. l.: s. n.], 2010.

PARKER, S. C. *et al.* The Impact of B Lab Certification on Firm Growth. **Academy of Management Discoveries**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 57–77, 2019. Available at: <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0068>

PRENDEVILLE, S. *et al.* Uncovering ecodesign dilemmas: A path to business model innovation. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 143, p. 1327–1339, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.095>

RICHARDSON, J. The business model: an integrative framework for strategy execution. **Strategic Change**, [s. l.], v. 17, n. 5–6, p. 133–144, 2008. Available at:

<https://doi.org/10.1002/jsc.821>

RITALA, P. *et al.* Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 170, p. 216–226, 2018. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.159>

ROOME, N.; LOUCHE, C. Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation. **Organization and Environment**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 11–35, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1177/1086026615595084>

ROSATI, F.; FARIA, L. G. D. Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 588–597, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1705>

SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. **Organization and Environment**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 3–10, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>

SISTEMA B BRASIL. **Relatório Sistema B Brasil 2021** **Relatório Sistema B Brasil 2021**. [S. l.: s. n.], 2022. Available at: <https://www.sistemabbrasil.org/>.

SPARVIERO, S. The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. **Journal of Social Entrepreneurship**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 232–251, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>

STUBBS, W. Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 144, p. 299–312, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>

STUBBS, W. Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian B Corp. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 1063–1072, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1786>

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Conceptualizing a “sustainability business model”. **Organization and Environment**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 103–127, 2008. Available at: <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

TABARES, S. Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.],

p. 124615, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>

TEECE, D. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

TSALIS, T. A. *et al.* New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 1617–1629, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1910>

UPWARD, A.; JONES, P. An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. **Organization and Environment**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 97–123, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>

VILLELA, M.; BULGACOV, S.; MORGAN, G. B Corp Certification and Its Impact on Organizations Over Time. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], n. 0123456789, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04372-9>

WILBURN, K.; WILBURN, R. Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps. **Journal of Global Responsibility**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 262–280, 2015. Available at: <https://doi.org/10.1108/jgr-07-2015-0010>

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ªed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

5 DISCUSSÃO E CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Para além das discussões apresentadas nos artigos 1 e 2 (capítulos 3 e 4) desta tese, alguns aspectos observados nas diferentes etapas da pesquisa merecem ser destacados ou abordados com maior detalhe, sendo tratados neste capítulo.

5.1 RELAÇÃO DOS EIXOS DA RSL COM AS DIMENSÕES DO *FRAMEWORK*

Ao longo do desenvolvimento das diferentes etapas da pesquisa, em especial na passagem entre as etapas 2 (RSL sobre *B Corps*) e 3 (Elaboração do *framework*), foi possível perceber que existe uma correspondência entre os eixos de pesquisa observados na RSL apresentada no capítulo 3 e as dimensões de análise presentes no *framework* apresentado no capítulo 4. Assim:

- a) As dimensões relacionadas a valor (Proposta de valor, Criação e entrega de valor e Captura de valor) correspondem ao eixo de pesquisa “Jornada empreendedora” identificado na RSL;
- b) A dimensão Missão também está presente em artigos ligados ao eixo de pesquisa “Jornada empreendedora” da RSL;
- c) A dimensão Medição de desempenho corresponde ao eixo de pesquisa “Performance” identificado na RSL.
- d) A dimensão Governança corresponde ao mesmo tema, dentro do eixo de pesquisa “Modelo legal e Governança” da RSL;
- e) A dimensão Relação com o ecossistema corresponde ao eixo de pesquisa “Ambiente externo” da RSL, sendo que a parcela relativa ao modelo legal do eixo “Modelo Legal e Governança” também se relaciona em parte com a dimensão “Relação com o ecossistema”;

O quadro 1 deste capítulo mostra esta relação.

Quadro 1 – Eixos da RSL e dimensões do *framework*

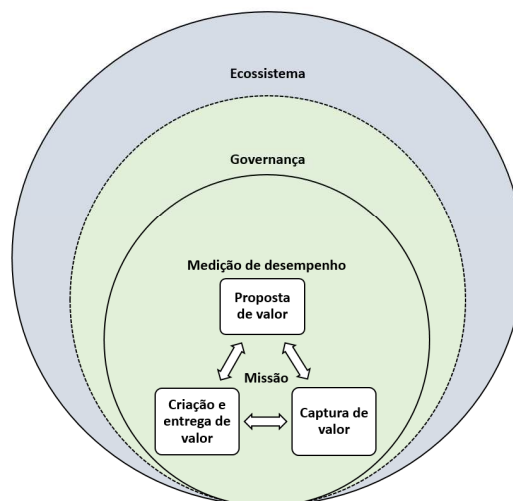
Eixo de pesquisa da RSL	Dimensão do <i>framework</i>
Jornada empreendedora	Proposta de valor; Criação e entrega de valor; Captura de valor
Jornada empreendedora	Missão
Performance	Medição de desempenho
Modelo Legal e Governança	Governança
Ambiente externo	Relação com o ecossistema

Fonte: elaborado pelo autor.

Esta correspondência entre os eixos de pesquisa identificados na RSL e as dimensões do *framework* é importante porque mostra uma consistência entre as etapas de pesquisa. Além disso, auxiliou na elaboração do instrumento de pesquisa, uma vez que as lacunas identificadas na RSL em cada eixo de pesquisa inspiraram a elaboração das perguntas do questionário elaborado para a condução das entrevistas, trazendo coerência e fluidez entre as etapas.

5.2 VISÃO GRÁFICA DO *FRAMEWORK*

Na mesma linha de aprimorar o entendimento e a consistência da pesquisa, percebe-se que o *framework* desenvolvido também pode ser entendido através de uma visão gráfica. A figura 2 deste capítulo mostra as dimensões e suas relações.

Figura 2 – visão gráfica do *framework*

Fonte: elaborado pelo autor.

A Missão da empresa encontra-se no centro de tudo, pois esta dimensão é o guia estratégico para as dimensões Proposta de valor, Criação/entrega de calor e Captura de valor. Estas, por sua vez, são mostradas de forma a indicar o relacionamento que possuem entre si. As dimensões Medição de desempenho e Governança englobam e abarcam as demais dimensões internas da empresa. Por fim, a Relação com o ecossistema extrapola as fronteiras da empresa (sendo, por isso, representada em cor diferente) e representa uma dimensão ainda mais ampla. A linha pontilhada entre a dimensão Governança e a dimensão Relação com o Ecossistema procura representar que, para um SBM, a fronteira entre o ambiente interno e o externo (relação com o ecossistema/*stakeholders*) não é fechada.

Cabe salientar que, ao longo da pesquisa de campo, a dimensão Criação/Entrega de valor mostrou-se a mais desafiadora em termos da análise, pois abarca muitos componentes: clientes, atividades/recursos essenciais, processos internos e fornecedores. Em uma eventual revisão do *framework* para futuras pesquisas, é possível considerar o seu desmembramento de forma a facilitar a condução das análises.

5.3 ELEMENTOS NORTEADORES

As etapas anteriores deste estudo culminaram na proposição de elementos norteadores de gestão. Eles foram elaborados a partir da discussão dos resultados da pesquisa de campo e representam pontos de atenção a serem abordados pelas empresas que desejem seguir o caminho da implementação de um SBM. Estão agregados em termos das sete dimensões de um SBM abordadas no *framework* proposto por este estudo, embora esta relação não seja estanque.

EN 1 (Missão) – Reforçar a clareza e a firmeza de propósito com relação aos aspectos socioambientais

Para a implantação de um SBM, mostra-se importante que a missão do negócio explicita os aspectos socioambientais que a empresa pretende abordar e demonstre a intencionalidade de suas ações. Esta missão, formalizada em uma declaração ou não, precisa ser genuína e avalizada pelos sócios, tornando-se parte essencial da organização. Esta postura permite à organização enxergar de forma clara e inequívoca o que pretende em termos socioambientais, facilitando a disseminação destes aspectos na empresa. A clareza e a firmeza de propósito fazem com que a empresa não abandone sua missão em momentos de crise, permitindo que os demais aspectos da gestão sejam positivamente afetados em direção à implantação de um SBM. Para estas empresas, não existe a possibilidade de a empresa existir sem a sua missão socioambiental.

EN 2 (Missão) – Comunicar internamente e externamente de forma efetiva a missão socioambiental, sem sobrecarregar o público

Comunicar-se de forma clara e efetiva com o público interno e externo, inclusive com o consumidor que não faz parte do nicho de clientes conscientes, é essencial para disseminar a missão e implementar a proposta de valor do negócio. Destacar os atributos positivos do produto e da postura socioambiental da organização, em contraponto às ações meramente compensatórias de outros modelos de negócio, é importante para obter o engajamento do público. No entanto, considerando que parte dele não é sensível às questões socioambientais, é

necessário estabelecer estratégias que consigam comunicar a missão socioambiental de forma a cativar os diferentes públicos, mas sem sobrecarregá-lo de informações que afastem o seu interesse pelo produto e pela empresa. Além disso, as informações devem estar em um formato que seja possível de ser entendido pelo consumidor. Conjuguar o fornecimento de informações relevantes com simplicidade e leveza é um dos grandes desafios de comunicação para as empresas que implementam um SBM.

EN 3 (Proposta de Valor) – Planejar estratégias de mercado que incluam os aspectos socioambientais do negócio e enfrentem o desafio de escala e custo.

Com vistas à sustentação econômica do negócio e ampliação do alcance da missão, é importante que as empresas conheçam suas limitações em relação à escala e custos de produção e o real potencial do nicho de consumidores conscientes. Com isso, podem desenvolver estratégias adequadas ao seu mercado para quebrar o círculo vicioso que pode prendê-las em uma situação de produção pequena, custos altos e mercado consumidor limitado. Considerando: 1) que os atributos socioambientais são essenciais para a proposta de valor; 2) a dificuldade de sair do nicho de consumidores conscientes e 3) a possibilidade real de crescimento deste mesmo nicho, as empresas podem adotar como estratégia a atuação no ecossistema para fortalecer o crescimento e a importância desse nicho, tornando esta forma de pensar mais próxima do *mainstream*. Ou seja, ampliar o nicho, ao invés de tentar sair dele. Somente depois de conseguir uma massa crítica de clientes conscientes é que os negócios terão condições de escalar e diminuir preço para atingir o consumidor não consciente.

EN4 (Criação de valor) – Utilizar a avaliação BIA e a certificação B para melhorar os processos internos.

O processo de auto avaliação, auditoria e certificação do *B Lab* mostra-se uma ferramenta potencialmente benéfica para as empresas que desejam implementar um SBM. As diferentes etapas contribuem para conhecer, organizar, formalizar e vislumbrar melhorias nos processos internos, além de estimular a

criação de planos de ação. É uma ferramenta especialmente útil para organizar processos, padronizar e registrar as práticas que, muitas vezes, estão dispersas na organização ou são realizadas de forma tácita e sem método, causando problemas de consistência e, conseqüentemente, resultados abaixo do seu potencial. É uma forma de organizar a empresa em relação ao cumprimento dos compromissos socioambientais assumidos na sua missão. Pode ser uma ferramenta útil também na medição de desempenho.

EN5 (Criação de valor) - Alinhar os processos de gestão de pessoas aos valores socioambientais do negócio

As pessoas são consideradas essenciais pelas empresas que implementam um SBM e precisam estar engajadas na sua missão socioambiental. Assim, os processos relacionados ao recrutamento, desenvolvimento e conscientização dos colaboradores devem estar entre as prioridades das organizações que pretendam seguir esse caminho. É necessário haver coerência entre o discurso socioambiental da empresa perante seus clientes e as suas práticas perante seus colaboradores. Este aspecto reforça a autenticidade e a consistência do SBM. Os resultados da implantação de um SBM são diretamente influenciados pelo comprometimento, pela motivação e pelo orgulho das pessoas em trabalhar em um ambiente com essas características. As ações das pessoas no dia a dia da empresa constroem esses resultados. Logo, a empresa deve colocar o desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas como uma de suas prioridades na implantação de um SBM.

EN6 (Criação de valor) – Alinhar os processos de gestão de fornecedores aos valores socioambientais do negócio

Possuir processos robustos que permitam desenvolver fornecedores que possuam um alinhamento claro com os aspectos socioambientais do negócio é uma característica essencial para a implementação de um SBM. Este processo precisa envolver a seleção, o desenvolvimento, o acompanhamento (com auditorias) e a melhoria dos processos de terceiros. Desenvolver a cadeia de fornecedores é um processo difícil e, em muitos casos, lento, mas do qual a empresa que pretende implantar um SBM não pode abrir mão. Devem ser evitadas as relações rasas e de

curto prazo, priorizando as parcerias através de relações baseadas em confiança e de longo prazo. A participação no desenvolvimento dos processos de trabalho dos fornecedores ajuda a criar esses atributos e a aprofundar a relação, criando elementos que reforçam a fidelidade mútua. A formalização das relações, em especial com os fornecedores pequenos, é um desafio extra a ser enfrentado. Manter um processo consistente de auditoria também é tão desafiador quanto essencial. A consolidação de uma cadeia de fornecedores que compartilha os mesmos valores da empresa contratante é uma consequência natural deste esforço, necessária para a implantação de um SBM. Focar no desenvolvimento de fornecedores é ainda mais crítico no caso das empresas que dependem muito da produção de terceiros, notadamente as empresas menores.

EN7 (Captura de valor) – Evitar estratégias de captura de valor que abram mão dos atributos socioambientais

Considerando que os atributos socioambientais são essenciais para um SBM, as estratégias para captura de valor devem evitar ao máximo abrir mão destes atributos, sob pena de perder os clientes conscientes e ir contra a razão de existência da organização. A empresa deve ter clareza que os atributos socioambientais são grande parte da razão pela qual o consumidor a escolhe. Assim, sua receita depende em boa medida da existência desses atributos, que devem ser reforçados. Mexer nos atributos socioambientais em busca de ganhos de receita deve ser precedido de uma rigorosa análise dos riscos envolvidos. Pelo lado dos custos, isto muitas vezes se torna um desafio, pois os atributos socioambientais podem trazer, em primeira análise, custos mais altos. Uma análise mais cuidadosa pode indicar que reduções de custo sejam buscadas de forma convergente com a manutenção e até mesmo o reforço dos atributos socioambientais, como ganhos em eficiência energética, reduções de desperdícios, ganhos de escala e outros.

EN8 (Medição de desempenho) – Identificar aspectos socioambientais prioritários e desenvolver indicadores de desempenho relacionados

Ao invés de dispersar os esforços da organização tentando atuar em muitas frentes socioambientais diferentes, é importante identificar quais são os aspectos

socioambientais prioritários para a organização, focando na medição e controle dos impactos associados a eles. Os ODS podem ser uma base para a identificação dos aspectos prioritários, mas levando em consideração que não adianta tentar atuar em muitos ODS ao mesmo tempo. A implementação de ferramentas formais de medição do desempenho socioambiental, principalmente relacionadas ao impacto positivo que se pretende gerar, permite visualizar se os compromissos assumidos estão sendo atingidos ou não e agir em função dos resultados. Para isso, o uso de indicadores deve permear o processo decisório da empresa de maneira formal. A existência de uma estrutura organizacional adequada afeta a capacidade da empresa de implementar um processo efetivo de medição de desempenho.

EN9 (Governança) – Focar nos resultados de longo prazo

É necessário compreender que os SBM representam, em geral, empreendimentos com prazo de retorno financeiro longo. Em alguns casos, isto também se aplica ao retorno em termos do impacto socioambiental positivo, embora não seja uma regra. De qualquer forma, é importante ter o entendimento que os investidores neste tipo de empresa são, em geral, do tipo paciente com relação à expectativa de retorno financeiro. Isso não significa adotar uma postura meramente filantrópica, nem despreocupada com o resultado econômico sustentável da empresa, mas significa que sua visão de negócio não dissocia o resultado financeiro do resultado socioambiental positivo, sendo que este último é parte integral do processo decisório. Isso, muitas vezes, requer um tempo para maturação do negócio, exigindo também firmeza de propósito.

EN10 (Relação com o ecossistema) – Priorizar o relacionamento com a comunidade

O relacionamento com a comunidade do entorno pode ser um fator crítico de sucesso na implementação de um SBM, em especial quando membros desta comunidade atuam como fornecedores ou como parceiros na divulgação do negócio e dos seus atributos socioambientais. Em muitos casos, relacionar-se com a comunidade é essencial para implementar os objetivos socioambientais do negócio, pois ela é o objeto das ações de desenvolvimento pretendidas. Atuar além do

assistencialismo é um dos principais desafios. Ferramentas como diagnósticos socioambientais, políticas formais de relacionamento, entre outros mecanismos que incluam a escuta ativa das partes interessadas, podem ser desenvolvidas para estreitar esta relação, mapeando e priorizando as questões mais importantes, com potencial de ganhos mútuos.

EN11 (Relação com o ecossistema) – Utilizar o sistema B para potencializar o trabalho em rede

O sistema B e a comunidade de empresas certificadas B representam um ecossistema que facilita o compartilhamento e a disseminação de práticas socioambientais em um ambiente de rede no qual os atores possuem valores semelhantes. Com isso, pode ser um espaço para a discussão de questões socioambientais, utilizado como ferramenta de trabalho em rede e para potencializar relacionamentos úteis para o negócio. As empresas participantes não são consideradas concorrentes, e sim aliadas em uma causa comum. É também um ator importante na disseminação do nicho de mercado relacionado ao consumo consciente. O ecossistema vem crescendo de forma consistente nos últimos anos, buscando angariar empresas de maior porte e que disseminem o movimento, o que é útil para as empresas já inseridas.

A adoção destes elementos norteadores pode alavancar a implementação de um SBM. Ressalta-se, no entanto, uma premissa importante de ser levada em consideração para que estes elementos possam ser efetivamente colocados em prática. De acordo com o que foi observado na pesquisa, a intencionalidade do empreendedor é um fator indispensável neste processo. As empresas que implementam SBM de sucesso possuem líderes efetivamente engajados na missão da organização, incluindo os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Isto está diretamente relacionado ao EN1, mas se aplica a todos os demais. A visão de que é viável implementar um SBM precisa ser patrocinada pela alta administração da organização, independentemente do seu porte.

Somente mediante este pressuposto, é possível implementar qualquer dos elementos norteadores trazidos neste estudo.

5.4 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Este estudo traz diversas contribuições acadêmicas. A RSL desenvolvida na etapa 2, apresentada no capítulo 3 e já publicada em periódico científico, foi a primeira, até onde se tem notícia, a tratar da gestão de *B Corps* e *Benefit Corporations*, contribuindo com a literatura acadêmica a respeito. Os resultados da RSL trouxeram à tona a situação atual da pesquisa acadêmica sobre o tema, de uma forma sistematizada. A RSL indicou uma categorização das publicações em 4 grupos temáticos, ou eixos de pesquisa (Modelo legal e governança, Ambiente externo, Jornada empreendedora e Performance), indicando os principais assuntos tratados dentro de cada eixo.

Foi indicada a distribuição geográfica dos estudos, explicitando a concentração da pesquisa acadêmica, até o momento, em países desenvolvidos e a carência de estudos em países em desenvolvimento. Além disso, foi indicada a existência de dois períodos distintos de publicações, em relação à distribuição geográfica e aos eixos de pesquisa abordados. Foi apresentada uma discussão sobre como a literatura acadêmica sobre *B Corps* e *Benefit Corporations* apresenta o papel e a contribuição dessas empresas para os ODS e para a sustentabilidade. Por fim, de acordo com o que é esperado em uma RSL, foram propostas novas avenidas de pesquisa relativas ao tema.

A continuidade do estudo, desenvolvida nas etapas posteriores e apresentada no capítulo 4, contribui com a literatura acadêmica a respeito da implantação de SBM. Primeiramente, através da elaboração de um *framework* de análise de um SBM, baseado em uma revisão da literatura a respeito de SBM e propondo 7 dimensões para a análise de um SBM. O *framework* foi utilizado na presente pesquisa e pode ser utilizado em pesquisas futuras, representando uma contribuição acadêmica do presente estudo.

Por fim, a pesquisa de campo trouxe à tona informações relevantes sobre a implantação de SBM em empresas brasileiras de manufatura que possuem a certificação *B Corp*. Foi apresentada uma discussão, com base na literatura acadêmica sobre SBM e nas dimensões de análise propostas, sobre os diferentes aspectos desta implementação, culminando na proposição de elementos norteadores para empresas que pretendam seguir caminho semelhante. Esta pesquisa contribui para o avanço da literatura acadêmica sobre a implantação de

SBM, ao apresentar dados empíricos sobre os diferentes aspectos da implementação do SBM, analisados à luz da literatura acadêmica existente, e ao apresentar conclusões e elementos norteadores. A pesquisa ajuda ainda a cobrir a lacuna de estudos sobre a criação e entrega de valor sustentável em empresas de manufatura, identificada por (AGWU; BESSANT, 2021) e a lacuna identificada sobre a carência de estudos sobre a gestão de *B Corps* em países em desenvolvimento identificada na RSL apresentada no capítulo 3 (KIRST *et al.*, 2021).

5.5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Este estudo também traz contribuições gerenciais. A RSL apresentada no capítulo 3 indicou os principais pontos trazidos pela literatura sobre gestão de *B Corps* que podem ser observados pelos gestores interessados na implementação de negócios com missão socioambiental. Em especial, as consequências potenciais da certificação B sobre as práticas da organização, sistemas de medição do desempenho, processos de comunicação, motivação dos funcionários, reputação da organização e sobre o aprendizado de como a organização pode gerar melhores resultados para os *stakeholders*. Com isso, os gestores podem definir melhor suas estratégias.

Já a pesquisa de campo apresentada no capítulo 4, ao apresentar a resposta à questão de pesquisa “Como aprimorar a implementação de SBMs, considerando a análise do modelo de negócio e das práticas adotadas por B Corps de manufatura”, apresenta o resultado da coleta e tratamento científico de informações que permitem entender como as organizações implantam seus SBM. Foi elaborada uma discussão que apresenta as características desta implantação, permeada por seus desafios, dificuldades e facilitadores. Com isso, foram produzidos 11 elementos norteadores que podem orientar outras organizações sobre como incorporar a sustentabilidade na sua proposição, criação, entrega e captura de valor.

Estes elementos norteadores podem ser úteis para quaisquer empresas que estão em busca da implementação de um SBM. Isto inclui empresas que querem implantar um SBM a partir do zero, ou empresas que estão ajustando gradativamente suas práticas devido ao realinhamento de suas visões de negócio. As demandas em relação à agenda ambiental, social e de governança (*environmental, social and governance – ESG*) vêm crescendo, e os resultados

desta pesquisa podem ser úteis para as organizações tradicionais que estão buscando se alinhar às questões ESG. Outro público que pode beneficiar-se dos elementos norteadores apresentados nesta pesquisa é o composto pelos negócios de impacto socioambiental. Estes negócios, embora na maioria dos casos tenham clareza de suas premissas socioambientais, muitas vezes enfrentam dificuldades importantes nos aspectos de gestão, e podem encontrar nos elementos norteadores apresentados por esta pesquisa um apoio importante para melhorar suas práticas na direção de implantar um negócio sustentável nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Por outro lado, o próprio B Lab e o sistema B podem beneficiar-se dos resultados desta pesquisa. Em certa medida, os achados deste estudo podem contribuir para a própria evolução do BIA, em especial dos seus componentes que tratam da avaliação do que é tratado pelo B LAB como avaliação do modelo de negócio de impacto. Os resultados desta pesquisa podem ajudar a melhorar as perguntas do questionário BIA, seus pesos e correlações entre elas.

Em outra frente, *policymakers* podem encontrar nesta tese informações que os habilitarão a formular políticas públicas e regulamentos melhores relacionados às questões ESG e de sustentabilidade. Em diversos países, como Estados Unidos, Itália, França, Colômbia e outros, o modelo legal de *Benefit Corporation* é regulamentado pelo Estado. No Brasil, a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) é uma articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil com o objetivo de promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de investimentos e negócios de impacto (GOVERNO FEDERAL, 2019, 2022). O Sistema B é parte integrante deste grupo de discussão. A certificação B é, ainda, de interesse de entidades públicas que monitoram e regulam o ambiente normativo e regulatório relativo à implantação das questões ESG e de sustentabilidade nas empresas brasileiras. O Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) pode usar os resultados desta tese no interesse de aportar conhecimentos sobre a certificação B, que poderia ser avaliada para inclusão ou não no portfólio de serviços de acreditação para Organismos de Certificação de Produto (OCP) – definição que inclui produtos, processos e serviços - com relação ao escopo de modelos de negócio orientados à sustentabilidade. Exemplo semelhante ocorreu recentemente com a inclusão da Escala Cidadã, desenvolvida pelo Instituto Olga Kos para

certificação do desempenho das empresas em inclusão social, neste portfólio (INMETRO, 2022).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs a seguinte questão, trazida no capítulo 1: Como aprimorar a implementação de modelos de negócio orientados à sustentabilidade, a partir da análise do modelo de negócio e de práticas adotadas por *B Corps* de manufatura? Os achados deste estudo descrevem como as empresas analisadas se posicionam em relação às sete dimensões de um SBM constantes no *framework*. São mostradas as práticas que adotam, e de que forma. Também são apresentados os desafios que enfrentam para a adoção dos diferentes componentes de um SBM na organização. Com isso, foi realizada uma análise do modelo de negócio para a sustentabilidade de empresas B Corps de manufatura, a partir de suas práticas, o que permitiu elaborar elementos norteadores que podem ajudar outras organizações no caminho da implementação de SBM, atendendo ao objetivo geral de pesquisa e respondendo à questão de pesquisa proposta para esta tese. Este conjunto de elementos norteadores é útil para uso por outros empreendedores que desejem implantar modelos de negócio orientados para a sustentabilidade e para os *policymakers* envolvidos no assunto, além de ampliar o conhecimento científico a respeito.

Em termos dos objetivos específicos de pesquisa, o primeiro objetivo propôs mapear o estado da arte com relação às publicações científicas acerca de gestão de *B Corps*. A RSL apresentada no capítulo 3 entregou este resultado, sendo, até onde se tem conhecimento, a primeira RSL publicada a abordar este tema. Foram identificados os principais eixos de pesquisa, a distribuição geográfica dos estudos e sua evolução ao longo do tempo. Foram discutidos os resultados de pesquisas já existentes e apresentadas as futuras avenidas de pesquisa com relação ao tema. Com isso, a etapa 2 da pesquisa foi cumprida e o primeiro objetivo específico encontra-se atendido.

O segundo objetivo específico, relacionado à criação de um *framework* teórico, considerando as dimensões de um SBM, foi atendido conforme apresentado no capítulo 4. Foi realizada uma revisão da literatura sobre modelos de negócio para a sustentabilidade, que permitiu identificar as sete dimensões a serem consideradas, com suas definições específicas. O *framework* resultante, validado por um acadêmico especializado em negócios de impacto, serviu de base para a construção

do instrumento de coleta apresentado no mesmo capítulo. Assim, a etapa 3 da pesquisa foi cumprida, bem como o objetivo específico associado a ela.

O terceiro objetivo específico, relacionado à análise das práticas de *B Corps* de manufatura, em relação às dimensões de um SBM, previsto na etapa 4 da pesquisa, foi atendido através do artigo indicado no capítulo 4. Constam ali a coleta de dados, a apresentação dos resultados e a discussão destes resultados. As análises e discussões são realizadas em termos das dimensões propostas no *framework* proposto na etapa anterior, e confrontam os resultados obtidos com a literatura científica disponível a respeito do assunto, indicando as convergências, divergências e novas proposições surgidas a partir dos resultados de campo.

O quarto objetivo específico contempla a proposição de elementos norteadores para a gestão de empresas que pretendam implantar modelos de negócio para a sustentabilidade. Este objetivo foi cumprido através da apresentação dos elementos norteadores constantes no Quadro 4 do capítulo 4 e discutidos no capítulo 5. Tais elementos são oriundos da análise dos SBM e das práticas adotadas pelas empresas analisadas, sendo apresentados em termos de sua correspondência com as dimensões de análise constantes no *framework* proposto. A discussão detalha cada elemento e os principais aspectos envolvidos na sua implementação. Os elementos foram validados com uma especialista em implementação de modelos de negócio para a sustentabilidade vinculada ao sistema B.

Por fim, é importante destacar que o desenvolvimento desta pesquisa permitiu realizar uma imersão no ambiente relacionado às empresas com missão socioambiental, em especial no movimento B. As diferentes etapas da pesquisa, desde a prospecção junto aos seus líderes locais, passando pela participação em reuniões, a inserção na comunidade B, chegando aos sucessivos contatos com as empresas e o desenvolvimento do material de pesquisa, foram oportunidades de aprofundar o conhecimento com relação aos princípios defendidos por este movimento e comparar com a prática real deste discurso pelas empresas e pelos demais atores. O discurso idealista foi confrontado com as dificuldades reais vivenciadas por empreendedores que precisam ver o resultado diário de suas ações e assumir as consequências de suas decisões.

Foi possível perceber que o movimento acolheu bem a pesquisa e que os diferentes participantes se comportam de maneira autêntica como uma rede de apoio mútuo. Há um interesse genuíno das empresas, dos membros do Sistema B

Brasil e dos demais atores envolvidos em divulgar não só os seus negócios e práticas, mas a causa maior que defendem: a de que é possível alinhar busca de lucro e missão socioambiental. Ao enfrentar o mundo real dos negócios, o discurso socioambiental sai, para estas empresas, fortalecido, o que é alentador. Com isso, fica reforçada a visão do movimento B, de que é possível utilizar a força dos negócios para o bem comum. Nesse sentido, a realização desta pesquisa reforçou que a academia pode ajudar a desvendar como trilhar esse caminho.

6.1 LIMITAÇÕES

Este estudo tem limitações. Com relação à revisão sistemática da literatura, os critérios adotados para a seleção de artigos incluíram somente artigos científicos revisados por pares e escritos em inglês. Isto exclui artigos de imprensa, resumos de conferências, livros e outros materiais que poderiam discutir a gestão de *B Corps*, porém sem o rigor científico que este estudo buscava. Este critério, embora traga maior rigor científico ao trabalho, diminui a amplitude de dados e informações disponíveis para análise. Outra limitação da revisão sistemática da literatura refere-se aos temas abordados. Não foram analisados artigos que tratem de temas relacionados a *B Corps*, mas não relacionados à sua gestão, práticas socioambientais ou sustentabilidade.

Com relação à elaboração do *framework* de análise, a sua abrangência foi limitada pelos exemplos de SBM que compuseram a revisão da literatura com relação a este tema. Já com relação à pesquisa de campo, o estudo tem limitações geográficas e relacionadas ao ramo de atuação. Os critérios de seleção das unidades de análise limitaram o estudo às empresas brasileiras com a certificação B e ligadas ao ramo manufatureiro. Isto permitiu definir melhor as fronteiras do estudo, porém limita a sua abrangência e as possibilidades de ampliação das conclusões. Outra limitação da pesquisa de campo refere-se à escolha de entrevistar somente uma pessoa em cada empresa. Este formato facilitou a ampliação do número de empresas, mas restringiu a profundidade das análises em cada uma. O fato de o entrevistado ser um sócio ou alto executivo da empresa afeta a sua forma de expressar opiniões acerca da empresa e da sua gestão.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo amplia o conhecimento disponível sobre o tema abordado e traz novas possibilidades de pesquisa.

Conforme apresentado no capítulo 3 (artigo 1), a RSL trouxe uma série de novas questões de pesquisa no âmbito do estudo de *B Corps* e sua contribuição para o ambiente dos negócios com missão socioambiental. Em primeiro lugar, a pesquisa existente é concentrada em países desenvolvidos. Há uma oportunidade importante de ampliação da abrangência geográfica das pesquisas, ainda mais considerando os desafios socioambientais enfrentados nas demais regiões do planeta. Tendo como objeto empresas brasileiras, este estudo ajudou a cobrir parcialmente esta lacuna.

Com relação ao modelo Legal de *Benefit Corporations*, mais estudos empíricos podem ser desenvolvidos para verificar se este formato realmente atende às expectativas para as quais foi criado, no sentido de proteger a missão, melhorar a governança e em tornar as empresas mais efetivas no atingimento de sua missão socioambiental. Com relação ao ambiente externo, há lacunas no entendimento de como o ambiente político, institucional e/ou econômico influencia o desenvolvimento das *B Corps*. A comparação com outros sistemas de auditoria é outra possibilidade, bem como estudos realizados sob a ótica do consumidor.

A jornada empreendedora das *B Corps* pode ser objeto de diferentes questões de pesquisa. As motivações e características das empresas que buscam a certificação, os diferentes aspectos relacionados à dualidade da missão financeira e socioambiental, o relacionamento com a força de trabalho, o desenvolvimento de práticas internas e o relacionamento com clientes, fornecedores, comunidade e outras partes interessadas. Já com relação ao desempenho, existem avenidas de pesquisa abertas para investigar diferentes aspectos quanto à real possibilidade das *B Corps* gerarem lucro enquanto atendem a uma missão socioambiental. Como uma missão afeta a outra? As *B Corps* realmente entregam impacto socioambiental positivo, e dão lucro enquanto fazem isso? Por fim, a contribuição das *B Corps* para os ODS pode ser mais explorada, bem como as sinergias e fatores comuns entre estas iniciativas para o desenvolvimento sustentável.

Já as etapas de proposição do *framework* e dos elementos norteadores relacionados a 7 dimensões de análise, apresentadas no capítulo 4, trazem a

possibilidade de aprofundamento de questões relacionadas a cada uma das dimensões ligadas à implantação de um SBM, sem limitar-se a *B Corps*. Alguns pontos levantados na discussão merecem atenção, representando barreiras e facilitadores que podem ser objeto de novas pesquisas.

Com relação à missão, por exemplo, as barreiras e dificuldades ligadas à comunicação dos aspectos socioambientais da missão de um SBM, levantadas pela resistência de algumas empresas em considerar os aspectos socioambientais nos processos de comunicação com o público externo, podem suscitar novas investigações. Já com relação à proposta de valor em SBM, um ponto de interesse é representado pelas barreiras e dificuldades trazidos pelos aspectos de escala e custos de produção associados aos aspectos socioambientais da proposta de valor. Além disso, é importante aprofundar o conhecimento acerca do facilitador representado pelo crescimento do nicho de consumidores conscientes.

Na criação de valor em SBM, é possível aprofundar estudos ligados aos desafios e oportunidades no relacionamento com fornecedores, bem como os aspectos relativos à importância da estrutura organizacional no desenvolvimento das capacidades internas, inclusive de medição do desempenho. Os desafios na gestão de pessoas para a implantação de um SBM também podem ser objeto de estudos. Com relação à captura de valor, podem ser exploradas questões que tratem do balanço entre os benefícios e os custos socioambientais e financeiros, no curto e no longo prazo.

Com relação à medição de desempenho em SBM, são de interesse da academia e das empresas os desafios e oportunidades relacionados aos processos de medição de desempenho socioambiental e à priorização de aspectos socioambientais nas organizações. Com relação à governança, é importante estudar os diferentes desafios e oportunidades relacionados à visão de curto e de longo prazo dos investidores e dos líderes. Por fim, na relação com o ecossistema, os desafios no relacionamento com as diferentes partes interessadas podem ser mais explorados.

REFERÊNCIAS

AGWU, U. J.; BESSANT, J. Sustainable Business Models: A Systematic Review of Approaches and Challenges in Manufacturing. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 25, n. 3, p. 1–18, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en>

B LAB. **Best for the world 2022**. [S. l.], 2022a. Available at: <https://www.bcorporation.net/en-us/best-for-the-world>. Acesso em: 15 jul. 2022.

B LAB. **Large and multinational enterprises**. [S. l.], 2022b. Available at: <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/large-enterprise-multinational>. Acesso em: 15 jul. 2022.

B LAB. **Make business a force for good**. [S. l.], 2022c. Available at: <https://www.bcorporation.net/en-us/>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BARKI, E.; COMINI, G. M.; TORRES, H. da G. **Negócios de Impacto Socioambiental no Brasil – como empreender, financiar e apoiar**. [S. l.: s. n.], 2019. *E-book*.

BOCKEN, N. *et al.* A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 65, p. 42–56, 2014. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

BOCKEN, N. Sustainable Business Models. *In*: LEAL FILHO, W. *et al.* (org.). **Decent Work and Economic Growth - Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals**. [S. l.: s. n.], 2021. Available at: https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_48

BOCKEN, N.; BOONS, F.; BALDASSARRE, B. Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 208, p. 1498–1512, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>

CARVALHO, B.; WIEK, A.; NESS, B. Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs? **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 293–304, 2022. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2192>

COMIN, L. C. *et al.* Sustainable business models: a literature review. **Benchmarking**, [s. l.], v. 27, n. 7, p. 2028–2047, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0384>

COMINI, G. M.; FIDELHOLC, M.; RODRIGUES, J. Empresas B: Princípios e desafios do Movimento B Corp. **XVII Semead**, [s. l.], 2014.

CORREA, M. E. **Sistema B y las empresas B en América Latina**. [S. l.: s. n.], 2019. *E-book*.

DEL BALDO, M. Acting as a benefit corporation and a B Corp to responsibly pursue private and public benefits. The case of Paradisi Srl (Italy). **International Journal of Corporate Social Responsibility**, [s. l.], v. 4, n. 1, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1186/s40991-019-0042-y>

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JR., J. A. V. A. **Design science research: a method for science and technology advancement**. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. Available at: <https://doi.org/10.1201/b16768>

EDMONDSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 1155–1179, 2007. Available at: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586086>

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007. Available at: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

EVANS, S. *et al.* Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 597–608, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1002/bse.1939>

GARETTI, M.; TAISCH, M. Production Planning & Control : The Management of Operations Sustainable manufacturing: trends and research challenges. **Production Planning & Control: The Management of Operations**, [s. l.], n. June 2013, p. 37–41, 2012.

GAZZOLA, P. *et al.* Culture and sustainable development: The role of merger and acquisition in Italian B Corps. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], n. February, p. 1–14, 2022. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2290>

GEHMAN, J.; GRIMES, M.; CAO, K. Commentary: From the Value of Growth to the Certification of Values: Why We Care About Certified B Corporations. **Academy of Management Discoveries**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 97–101, 2019. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amd.2018.0074>

GOVERNO FEDERAL. **Decreto 9.977/2019**. Brasília: [s. n.], 2019. Available

at: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9977.htm.

GOVERNO FEDERAL. **ENIMPACTO - Políticas públicas para uma nova economia**. [S. l.], 2022. Available at: <https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/inovacao/enimpacto>. Acesso em: 5 set. 2022.

HARJOTO, M.; LAKSMANA, I.; YANG, Y. wen. Why do companies obtain the B corporation certification? **Social Responsibility Journal**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 621–639, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>

HONEYMAN, R. **The B Corp handbook - How to use business as a force for good**. 1. ed. San Francisco: [s. n.], 2014.

INMETRO. **Organismos Acreditados**. [S. l.], 2022. Available at: <http://www.inmetro.gov.br/organismos/consulta.asp>. Acesso em: 5 set. 2022.

KIM, Y. Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 28, n. 6, p. 1760–1768, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2147>

KIRST, R. W. *et al.* Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], n. January, p. 1–18, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2160>

KOPANEVA, I. M. Discursive Strategies of Organizational Identity Formation in Benefit Corporations: Coping with a Meanings Void and Assimilating External Feedback. **Western Journal of Communication**, [s. l.], v. 00, n. 00, p. 1–20, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1080/10570314.2020.1756396>

LIUTE, A.; DE GIACOMO, M. R. The environmental performance of UK-based B Corp companies: An analysis based on the triple bottom line approach. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 810–827, 2022. Available at: <https://doi.org/10.1002/bse.2919>

LU, J. *et al.* Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 686–703, 2021. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.2081>

LÜDEKE-FREUND, F.; DEMBEK, K. Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? **Journal of Cleaner Production**, [s.

l.], v. 168, p. 1668–1678, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>

MARCHINI, P. L. *et al.* Pursuing a strategy of ‘ common benefit ’ in business : The adoption of the benefit corporation model in Italy. **Business Strategy and the Environment**, [s. l.], n. June, p. 1–23, 2022. Available at: <https://doi.org/10.1002/bse.3200>

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2012.

MOROZ, P. W.; GAMBLE, E. N. Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. **Journal of Business Research**, [s. l.], n. March 2019, p. 0–1, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>

MUFF, K.; LIECHTI, A.; DYLLICK, T. How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 27, n. 5, p. 2254–2274, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1962>

RITALA, P. *et al.* Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 170, p. 216–226, 2018. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.159>

ROOME, N.; LOUCHE, C. Journeying Toward Business Models for Sustainability: A Conceptual Model Found Inside the Black Box of Organisational Transformation. **Organization and Environment**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 11–35, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1177/1086026615595084>

SCHALTEGGER, S.; HANSEN, E. G.; LÜDEKE-FREUND, F. Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. **Organization and Environment**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 3–10, 2016. Available at: <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. Florianópolis: Editora UFSC, 2011. ISSN 00052795. Available at: [https://doi.org/10.1016/0005-2795\(78\)90554-8](https://doi.org/10.1016/0005-2795(78)90554-8)

SISTEMA B BRASIL. **Relatório Sistema B Brasil 2021** **Relatório Sistema B Brasil 2021**. [S. l.: s. n.], 2022. Available at: <https://www.sistemabbrasil.org/>.

STUBBS, W. Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v.

144, p. 299–312, 2017. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>

STUBBS, W. Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian B Corp. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 26, n. 5, p. 1063–1072, 2019. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1786>

TABARES, S. Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], p. 124615, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>

TEECE, D. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; PALMINDER, S. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003. Available at: <https://doi.org/10.1080/16258312.2014.11517339>

TSALIS, T. A. *et al.* New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [s. l.], v. 27, n. 4, p. 1617–1629, 2020. Available at: <https://doi.org/10.1002/csr.1910>

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development**. [S. l.: s. n.], 2015. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication/>.

WCED. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**. Oxford: [s. n.], 1987. Available at: <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ªed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA

Prezado respondente,

Este questionário faz parte de um projeto de pesquisa de doutorado que investiga modelos de negócio orientados à sustentabilidade. O projeto está vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UNISINOS. O questionário tem o objetivo de identificar as características do modelo de negócio de empresas B que atuam no setor de produtos manufaturados, compreendendo seus elementos, os desafios e os facilitadores na implantação de modelos de negócio orientados à sustentabilidade.

GERAL

- Por favor, fale brevemente a respeito do histórico da empresa e do seu envolvimento com questões socioambientais.

- A organização considera que possui um modelo de negócio orientado à sustentabilidade? Por quê?

MISSÃO

- Qual é a missão da organização? Como os componentes sociais e ambientais se integram aos econômicos? A empresa pode “existir” sem a consideração dos aspectos sociais e ambientais?

- Como essa missão é disseminada e comunicada internamente e externamente? Quais os desafios e dificuldades enfrentados nesse aspecto?

- Acreditam que a organização possui mais resiliência devido ao compromisso socioambiental?

PROPOSTA DE VALOR

- Qual a proposta de valor da organização para os seus clientes? Que soluções ela propõe e que diferenciais ela considera possuir?

- De que forma a proposta de valor da organização pode colaborar com questões ambientais, sociais e econômicas? Como a organização internaliza a natureza e a sociedade em sua proposta de valor?

- Quais são os principais desafios e dificuldades enfrentados em relação à sua proposição de valor?

- Quais fatores facilitam a implantação da proposta de valor desejada pela organização?

CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR

- Quais são os segmentos de clientes e como a organização trata o seu engajamento em relação às questões sociais e ambientais?

- Quais são as atividades e recursos (incluindo pessoas) que a empresa considera essenciais para que a empresa consiga prover o valor desejado para os clientes, meio ambiente e sociedade?

- Que processos internos a organização precisou ajustar para atender aos seus objetivos socioambientais? Quais as consequências?

- Qual o papel desempenhado pelos fornecedores e pelos canais de distribuição na criação e entrega de valor para os clientes, sociedade e meio ambiente?

- Quais são os principais desafios e dificuldades enfrentados na criação e entrega de valor sustentável?

- Quais fatores internos facilitam a criação e a entrega de valor sustentável?

CAPTURA DE VALOR

- Como o posicionamento da organização frente a questões socioambientais influencia as suas fontes de receitas?

- Como o posicionamento da organização frente a questões socioambientais influencia a sua estrutura de custos?

- Como a organização incorpora os impactos (positivos e negativos) ao meio ambiente e à sociedade trazidos pelas suas atividades como formas de valor capturado?

MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

- Qual a definição de sucesso para a organização?

- Quais os principais indicadores de resultado da organização? Como são medidos os seus resultados sociais e ambientais?

– Existe investimento na produção e medição de impactos positivos, além da redução dos impactos negativos?

- Como a organização utiliza estas informações em suas decisões estratégicas e táticas?

- Como tratam a eventual contribuição para os ODS? Utilizam o *SDG Action Manager*?

GOVERNANÇA

- Como o acionista e a liderança da organização se posicionam em relação às questões socioambientais?

- Quais as expectativas de curto e de longo prazo, em termos econômicos, sociais e ambientais?

- Como a liderança lida com o conflito entre a visão socioambiental e a necessidade de lucro? Existe espaço para decidir em favor do impacto socioambiental, em detrimento de resultados econômicos?

ECOSSISTEMA

- Quais são os principais atores externos com os quais a empresa se relaciona?

- Como a empresa se relaciona com os atores externos afetados pelo seu negócio? Que práticas a auxiliam nisso? Que desafios e barreiras a empresa enfrenta nesse relacionamento?

- Que papel a certificação B e o sistema B desempenham na relação da empresa com o ecossistema de impacto do qual faz parte?

FECHAMENTO

- Dada a sua experiência até o momento, o que a organização julga que poderia ter feito diferente em sua jornada rumo à sustentabilidade?

- Que proposições ou recomendações a organização traz para outras organizações que pretendam adotar modelos de negócio orientados à sustentabilidade?

APÊNDICE B – PRINCIPAIS CITAÇÕES POR DIMENSÃO DO *FRAMEWORK*

	Dimensão: missão
Empresa	Citação
E1	"Não faz sentido a empresa existir sem levar em consideração esses componentes socioambientais, porque ela nasceu com esse DNA. Você vai criando uma cultura aonde você realmente quer deixar uma marca positiva para o mundo, e não dizendo que o que nós fizemos foi deixar algumas pessoas mais ricas. Você só consegue fazer isso, se tiver um olhar um pouco mais amplo. É claro que você precisa ter um resultado financeiro sustentado, senão a empresa morre. Mas esses outros ganhos e um compartilhamento deste valor financeiro, têm que extrapolar a empresa. Eu não consigo ver um negócio aonde isso não está presente. "
E2	"Desde o começo, a gente teve como missão ser uma empresa de energia renovável. Nasceu, de fato, com essa missão, e com essa visão, de ser um protagonista nessa transição de modelo energético do fóssil para o renovável."
E3	"A missão da empresa é trabalhar com energia limpa, com questões de sustentabilidade, não só a questão ambiental. A gente tem ciência de que é um tripé, é uma construção coletiva, de longo prazo. Todos os valores, vamos dizer assim, da empresa, estão alinhados com as questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Não só a questão ambiental, mas a questão social e econômica também."
E4	"Então, nosso propósito é gerar impacto socioambiental, mas nunca deixando de lado a questão econômica, com a valorização do plástico e financeira, para poder realmente escalar a solução."
E5	"Nem se ela quisesse fazer isso (<i>abandonar a missão</i>), ela não ia conseguir. Não tem como, hoje. Eu acho que pega até pelos nossos clientes, e como os nossos clientes nos conhecem. Se a gente mudar essa atitude, não vai ser a empresa."
E6	"Não há empresa sem esse propósito inicial. Muitas vezes, as empresas procuram um propósito. A gente nasceu com ele. Não tem muito que adicionar. Para ser B, a gente nasceu B."

	Dimensão: missão (continuação)
E9	"(A <i>missão</i>) inclui a questão do meio ambiente e a questão social também. Ela incorpora, assim ela vive dentro, ela é algo que a gente pratica. Primeiro, pelos produtos que a gente tem. A gente vê que a nossa missão vai além disso, além de simplesmente fabricar e comercializar um produto ecologicamente correto. A gente tem a responsabilidade também com o impacto que a gente tem."
E12	"Eu faço isso para mostrar que dá para produzir no lugar mesmo, em vez de só coletar os frutos, as outras coisas, e transformar em outro lugar. A riqueza que vem do valor agregado, da transformação do produto, ficar aqui mesmo. Ainda que seja um negócio pequeno. O modo de desenvolvimento é de instalar outras fábricas aonde tem os frutos. Dar a todo o treinamento e as possibilidades para eles, de gerar empregos no lugar mesmo."
E6	" (<i>Ter propósito</i>) dá sentido para todos, dá um norte. Se tu não tens propósito, talvez tu não acredites no que faz, e tu vais desistir mais rápido."
E10	"É basicamente persistência, talvez um pouco de teimosia, força de vontade, não sossegar mesmo ouvindo muito "não". Porque tem solução, tem que ter solução. Eu acho que não desistir fácil, ter clareza no foco de que o que a gente quer, de fato, é gerar impacto positivo."
E13	"Todas essas empresas, ou empreendedores, ou executivos que tem uma outra preocupação, outra relação econômica com o produto que eles que eles fazem, são, por natureza, mais resilientes. Todo mundo que traz esse sonho, de fazer uma coisa melhor, é mais resiliente. Porque você não está analisando só aquele momento, só aquele resultado, só aquele lucro. Você tem um propósito por trás. E eu acho que quando você tem um propósito por trás, você se torna mais resiliente."
E10	"Os clientes que já são <i>users</i> de consciência ambiental fazem perguntas que 'nossa, o cara realmente sabe do que ele está perguntando'. Isso é muito bom. Mas são os já engajados. O desafio é conseguir engajar os demais. O desafio maior da empresa é você conseguir atrair a atenção de pessoas que não se preocupam com isso."

	Dimensão: missão (continuação)
E11	"A gente tem um consumidor que, infelizmente tem um grau educacional muito baixo, que tem limitações de compreender o que é uma economia de baixo carbono. Propostas mais elaboradas, ligadas à sustentabilidade, ligadas a compromissos socioambientais, antes de tudo, têm uma dificuldade, de compreensão por parte do cliente, do consumidor."
E13	"A gente consegue abordar essas questões ambientais de uma forma muito tranquila na nossa comunicação. Tentando fazer de uma forma leve, que não crie barreira para a pessoa estar se interessando naquilo. "
E14	"Um dos maiores desafios é a comunicação. Porque 'mudanças climáticas' é um tema complexo, não é algo que está aí mastigado, para grande parte da população. Você colocar a pegada de carbono no rótulo, mostrar as emissões de cada etapa do seu processo, e você precisar enfrentar o diálogo com empresas que estão usando números completamente genéricos, que até confundem o consumidor, mais do que esclarecem, acho que é o grande desafio."
	Dimensão: proposta de valor
E3	"A proposta de valor é: nós temos um filme flexível leve, transparente, que gera energia para você (empresa, indústria) agregar nos seus produtos, com possibilidades de aplicação ilimitadas. Essa é a proposta de valor que a gente tem"
E5	"Todos se preocupam com a questão do nosso legado, o que nós vamos deixar. Não é só o que a gente faz aqui dentro, mas o que a gente faz com o nosso cliente, a gente também se preocupa."
E7	"Eu falo para o cliente: a bebida que você está tomando foi produzida sem agredir o meio ambiente. "
E8	"A gente não é o produto mais barato da categoria, a gente não ganhou no preço. A gente não investe em mídia, então a gente não aparece em lugar nenhum. A gente acredita muito esse crescimento e essa procura por conta das nossas certificações que nós temos".
E10	"O diferencial é oferecer o que é melhor para as pessoas e para o planeta. Tudo o que a gente trabalha é biodegradável. Tudo é natural, não trabalhamos com nada que tenha base de petróleo. "

	Dimensão: proposta de valor (continuação)
E10	"A gente precisa de escala. Enquanto a gente tem as grandes (<i>empresas</i>) fazendo uma produção em que a escala é absurdamente superior do que o nosso volume, a gente nunca vai conseguir de fato ser concorrente direto."
E11	"Não acho que a gente vai conseguir fazer essa transformação sendo eco chato, sendo o chato do social. Não acho que a gente vai fazer isso sendo professoral, ou querendo dizer que a gente é certa, que a mudança tem que ser feita da forma que a gente acredita. Eu acredito que será feito pelo diálogo, será feito por utilizar aquilo que é desejável, que é o produto, como um meio de a gente comunicar."
E14	"É fácil, é simplesmente trocar o produto que você está comprando. O cara vai emitir 10% do que emitia. E a gente entrega um produto delicioso. Não tem que escolher entre ter um produto gostoso ou ter um produto de baixo impacto ambiental. A gente entrega uma marca que é 360. É um produto bacana, é uma embalagem, bacana, ativista inclusive na embalagem, é um produto gostoso, é um produto saudável, é um produto que contribui com a saúde da pessoa e tem um reduzido impacto ambiental".
E12	"Primeira coisa, porque vem do Brasil. Quando tem riqueza de um país, do lado de você, não faz sentido comprar um produto que vem do outro lado do mundo. A situação é a seguinte: o meu produto, ainda que feito no Brasil, ele fica mais caro que um produtor que vem da Indonésia, das Filipinas. Porque não tem controle como é feito. Eu pago os frutos dos vizinhos um preço que é um preço alto, mas que é um preço justo. Para que eles estejam envolvidos na produção."
E13	"É ainda um nicho financeiro, poder pagar 3 ou 4 vezes mais, num produto vegetal. Tem o desafio de primeiro, criar produtos gostosos. O produto no final vai ter que ser gostoso e ser de uma matéria-prima que permita ter avanço financeiro na questão de preços."
E2	"Tem também essa característica de economia circular / reciclagem. A gente pega cinza que sai da nossa caldeira, que é rica em nutrientes, e consegue fazer compostagem, fertilizantes, bloco de construção."

	Dimensão: proposta de valor (continuação)
E2	"O cliente, até hoje, sempre enxergou o aspecto econômico em primeiro lugar. Nas, depois que o projeto passa a rodar, é o impacto ambiental que traz a solidez. A porta de entrada é a economia, mas o que vai dar perpetuidade, a solidez no longo prazo, é o aspecto ambiental. É um caminho sem volta."
E3	"O desafio maior, hoje, é desenvolver a cadeia de valor. Para que esse custo desse produto caia, e ele se torne mais acessível para o grande público. Esse é o desafio. À medida que eu venda mais, ou que a indústria venda mais, vai comprar mais insumos, esses insumos vão cair de preço e aos poucos você vai viabilizando o preço do produto."
E3	"Por outro lado, se a indústria reduzir o preço, também a gente consegue vender mais. Então é aquela eterna busca do equilíbrio entre a oferta, a possibilidade de atender uma demanda global desse produto e o equilíbrio entre fazer com que esses custos vão caindo aos poucos. Então eu diria que, no momento, o gargalo é esse. É um ponto mais sensível."
E6	"Os fatores externos (<i>facilitam</i>). Primeiro as leis, que cada vez mais vêm, também, contra o descartável. O próprio público que, cada vez mais, pede, que está engajado e quer soluções sustentáveis."
	Dimensão: criação de valor
E1	"Como é que você coloca essa agenda de pé? Tem que ser um valor para a organização. As pessoas têm que realmente acreditar que isso é importante, que isso gera valor. Os recursos que você precisa disponibilizar para o teu propósito aconteça, você tem que ter todas as pessoas na organização aderentes a esses valores. Não basta ter uma ou duas pessoas, numa área de sustentabilidade, fazendo esse papel. "
E1	"As coisas podem ser feitas dentro do teu dia a dia, mas todo mundo tem que acreditar que isso é importante. O funcionário que está fazendo a atividade, diz: tem um outro jeito melhor de fazer. Ele vai pensar em como fazer de maneira a preservar. "

	Dimensão: criação de valor (continuação)
E2	<p>"A gente trabalha com fornecedores locais, são fornecedores pequenos. Quando trabalha com o pequeno, não é uma pauta que chegou de forma massiva. Não é uma pauta que a gente realmente consiga conversar e tratar com a mesma força que a gente trata, por exemplo, no olhar econômico. A gente tem um grande desafio de trazer isso. Grande parte deles não tem um porte, por exemplo, para conseguir responder questionário socioambientais. Nosso desafio é tentar trazer essa urgência, para que, de fato, vire uma cultura."</p>
E3	<p>"A gente dá um valor muito grande para as pessoas. Acreditamos que as pessoas são fundamentais no nosso processo. Não é uma indústria qualquer, você não substitui com facilidade o conhecimento daquele colaborador. "</p>
E3	<p>"A gente está sempre revisando os nossos processos, quais insumos a gente está utilizando. Se são insumos sustentáveis. A gente estuda o ciclo de vida do nosso produto. Desde os insumos que são comprados dos fornecedores, quais fornecedores são esses, até o descarte do produto após o término da vida útil. Tudo isso a gente tenta mapear. A gente faz esse trabalho de monitoramento, de tentar sempre melhorar as características do produto em termos não só de custo, mas também de sustentabilidade. Outras práticas também. A gente tem práticas de uso e consumo de água, a gente monitora a energia usada."</p>
E3	<p>"A gente tem alguns desafios. É fazer o mundo conhecer o nosso produto. Normalmente, as indústrias fazem isso através de escalabilidade, algo que não temos como fazer. "</p>
E5	<p>"Até quando os clientes nos procuram com projetos, a gente questiona. No desenvolvimento de um produto, analisamos com eles que tipo de material está sendo usado, que impacto isso vai trazer na cadeia do produto, como é que vai descartar. A gente procura estimular isso, questionar muitas vezes o nosso cliente, de forma a pensar se isso que ele está tentando fazer, realmente ele pensou em toda a cadeia do produto."</p>

	Dimensão: criação de valor (continuação)
E5	"Tudo que a gente fez relacionado a meio ambiente foi pensando em ser mais eficiente de maneira geral. "
E6	"O principal recurso que vou trazer, dentro disso, é humano. A gente trabalha muito com pessoas, toda essa jornada foi desenvolvida e melhorada internamente. "
E6	"O <i>greenwashing</i> e a confusão de entendimento do público, sobre reduzir, reutilizar, reciclar e entender que reciclar é o final da cadeia. "
E7	"A gente projetou já com isso, então a gente não teve que adaptar. A fábrica desde o início ela já foi projetada para trabalhar assim. "
E7	"Ter uma equipe tão diversa é bom, porque traz uma diversidade de opiniões, de experiências. Isso foi uma decisão também. "
E8	"Fizemos toda a análise de pegada de carbono do nosso negócio e, a partir desse número, nós fizemos a compensação. "
E8	"A gente precisa garantir que quem está fornecendo para a gente também tenha uma política. Você acaba criando e espalhando esses processos para toda a sua cadeia. "
E9	A gente faz um relatório anualmente, de tudo que a gente gerou de plástico, de resíduo, e a gente paga uma cooperativa para retirar isso do meio ambiente. A gente já escolhe um material que seja um material de fácil reciclabilidade. A gente faz capacitação e conscientização."
E9	"No dia a dia, como a gente se trata aqui dentro. Como são as relações humanas aqui dentro. "
E10	"Buscar esses fornecedores, e essas pessoas que a gente sabe que terão um impacto forte na vida delas, também, e ir tentando profissionalizar isso cada vez mais. A gente dá o suporte que precisa dar, quando o fornecedor é muito pequenininho. A gente sempre busca ajudar também a desenvolver. Eles têm que estar completamente ligados com nosso propósito. A gente não vai fechar negócio com um fornecedor que não pensa como a gente. Isso também gera uma conexão mais forte."
E10	"Todo o processo do fornecedor precisa ser auditado. A gente tem que documentar tudo, guardar tudo e garantir que tudo esteja sendo feito de acordo com o que a gente determina. É uma evolução constante. "

	Dimensão: criação de valor (continuação)
E11	"A gente faz bem para ele (<i>fornecedor</i>), mas ele faz bem para a gente. Porque, ao mesmo tempo que a gente está pagando mais para ele, ele está nos entregando um produto da mais altíssima qualidade. Então é uma moeda de troca, numa paridade justa. Não é caridade, não é filantropia, e esse produto de alta qualidade que nos permite não colocar nada de aromatizantes, nada de conservantes ou outros químicos desnecessários."
E11	"A gente tem escassez de recursos em posições que as carreiras verdes, que as carreiras digitais, exigem desde já. Eu acredito, eu acho que, então, esse é um (<i>desafio</i>): pessoas."
E12	"A gente teve que tirar alguns fornecedores, porque eles não queriam respeitar isso (<i>compromissos socioambientais</i>). E eles estão voltando pouco a pouco então. Isso faz parte também da implicação e do envolvimento da gente. "
E12	"Cada um é responsável, cada um tem que tomar conta. Isso é muito importante também dentro da minha ideia de produção, de felicidade sobre o lugar de produção. "
E12	"Agora é crescer. Envolver mais a comunidade, o fornecedor. Eles estão envolvidos, eles sabem o que vai acontecer com o que estão fazendo. Quem sabe onde vai estar o produto, como vai transformar o produto, dá mais envolvimento, dentro da produção e mais orgulho."
E13	"Eu gosto de pensar mais no nosso cliente padrão, muito mais uma pessoa que já conseguiu ter esse tipo de consciência, de informação, do que uma classe social, gênero ou idade."
E13	"Eu acho que (<i>os fornecedores</i>) são sonhadores que nem gente. "
E13	"O desafio é a questão da escala. Você precisa criar um mercado consumidor."
E14	"A gente optou por fazer a pegada de carbono de todos os produtos. Então, calcula-se emissões de todas as etapas. A gente não usa dados genéricos. "

	Dimensão: criação de valor (continuação)
E14	"A gente tem todo um cuidado, baseado nas questões do sistema B. A gente tem código de ética e conduta, homologação dos fornecedores, que inclui questões sociais e ambientais. Quando a gente faz o cálculo da pegada de carbono, a gente entende os processos dos fornecedores. Então existe uma governança. "
	Dimensão: captura de valor
E1	"Quando você está falando de um mercado que já valora mais a boa prática de gestão, uma boa prática sócio ambiental, você acaba tendo uma preferência do mercado. Eu não consigo identificar, necessariamente, um valor monetário maior. O cliente te escolhe, mesmo que nem sempre você vai encontrar um diferencial financeiro no preço. "
E2	"A gente, além de tudo (<i>vantagens socioambientais</i>), traz uma economia financeira para o cliente. O mundo está revisando o seu próprio modelo de negócios, para se tornar sustentável, enquanto a gente já nasce com ele."
E3	"A gente está num momento, em que a gente sabe que o futuro vai ter uma demanda muito grande nesse produto, por essas aplicações."
E4	"O mercado está procurando isso (<i>apelo socioambiental nos produtos</i>). As empresas, acho que o consumidor está cada vez mais ligado a isso, então tem um apelo muito forte. Nosso negócio tem um diferencial, apelo forte com o que o mercado, a sociedade está buscando."
E4	"A gente utiliza bastante no mercado, na comunicação. Geralmente, quando um cliente quer fazer com a gente, a gente coloca o que a gente vai gerar de benefício ambiental, na reciclagem dos materiais, então as empresas vêm com bastante interesse de estar junto, gerando esses benefícios, esse impacto."
E5	"A gente tem certeza, hoje, aqui, que os investimentos em meio ambiente trouxeram melhores resultados para ambos (<i>empresa e clientes</i>). "
E5	"A gente aumentou vendas em função disso. Clientes nos procuram, clientes novos apareceram, por nos conhecerem e ver como a gente trata essas questões. Por intermédio de outros clientes, que indicaram, ou por nos procurar e ver como a gente é. Ouvir falar."

	Dimensão: captura de valor (continuação)
E6	"A concorrência sempre vai ser mais barata. É o valor pago, para ter um produto de extrema qualidade e as pessoas podem estudar nossas referências, certificações, enfim, o que a gente vem fazendo (<i>em termos socioambientais</i>)."
E7	"A gente está trabalhando forte para que todas essas decisões que a gente tomou atrás sejam confirmadas daqui para frente. Às vezes o retorno não acontece rápido, mas a médio e longo prazo, eu tenho certeza que ele virá."
E8	"Você vai subindo a régua e não pode deixar ela descer. Quando a gente sobe um degrau, a gente pode ocupar esse espaço, não adianta ocupar e depois sair."
E9	"Nossa dificuldade, até de lucratividade, é diretamente relacionada ao produto que a gente tem. A gente não consegue a escala. A gente tem custo alto. O produto é muito mais caro de se fazer, por usar insumos de origem vegetal, que tem pouca disponibilidade no mercado. "
E10	"Isso (<i>compromisso socioambiental</i>) certamente reflete um custo, que acaba sendo repassado para o consumidor final. Por isso, acaba acontecendo que a gente hoje, não consegue competir (<i>em preço</i>). O ponto crítico é garantir que as pessoas que tenham condições e que possam pagar por um produto mais caro, elas compreendam que aquele produto acaba sendo um investimento em um futuro que a gente espera que aconteça."
E11	"Nós somos (<i>mais caros</i>), sem dúvida. Ser sustentável exige a gente calcular o custo da mercadoria vendida sobre uma outra lógica. Ser sustentável não é mais caro. O que acontece é que aquele barato não está compondo as externalidades dele. "
E12	"Você tem custos fixos com a produção pequena, o custo fixo tem uma porcentagem maior. Tem que pagar esse preço. A dificuldade é que tem que ter um sentido econômico, então minha empresa ganha dinheiro, é muito importante. Mas o objetivo tem que ser o de fazer as coisas bem-feitas e fazer que todo mundo pegue o benefício disso. Mas o benefício não se mede só em dinheiro."

	Dimensão: captura de valor (continuação)
E13	"O produto no final vai ter que ser gostoso e ser de uma matéria-prima que permita ter avanço financeiro na questão de preços."
E14	"De grão em grão a gente vai avançando. Temos um poder de negociação menor que uma empresa grande, mas eu acho que também não é isso que nos desmotiva".
	Dimensão: medição de desempenho
E2	"O que a gente consegue realmente saber é o quanto que a gente está contribuindo para a agenda de descarbonização. O que a gente realmente consegue medir é a redução de emissão de carbono. A gente tem números, a gente sabe de fato qual é o impacto que a gente produz no mundo. A gente quer caminhar para ter, de fato, uma medição de quanto a gente impacta nos outros critérios. O nosso modelo de negócio entra muito não só na redução, mas também de proposição de uma agenda positiva."
E2	"Quando a gente olha internamente, a gente pensa no <i>B Impact Assessment</i> e a nossa espinha dorsal é o <i>SDG Action Manager</i> ."
E2	"Com a Diretoria de Sustentabilidade, passamos a elaborar o relatório de sustentabilidade. Divulgar outras métricas, vinculadas aos ODS e aos nossos principais impactos. A gente está rodando um estudo de materialidade."
E3	"Os processos internos, a gente tenta minimizar o impacto negativo. Mas ele já é muito bom, se você comparar com outras indústrias. Nesse momento, nossas métricas de sucesso têm a ver com as características do nosso produto. Se elas estão melhorando com o tempo, com o passar dos anos, ou se a gente está estagnado em algum indicador."
E4	"A demanda nacional e Internacional, os reconhecimentos. Isso tudo que a gente já produziu, fez, o potencial que tem, de novos mercados, novos países, a questão da reciclagem. Esse crescimento, essa demanda ESG. Então a gente só tem indicadores de tendência muito bons."
E4	"É missão nossa, é propósito. O negócio surgiu para isso, então é importante para a gente medir nosso impacto, até também para a eficiência do processo, com a produção."

	Dimensão: medição de desempenho (continuação)
E6	"Está medido pelo número de copos descartáveis economizados, que é um dado fundamental que a gente vem trabalhando para ser o mais assertivo possível sobre esses dados. "
E8	"O sucesso está diretamente relacionado a como as pessoas enxergam a gente, seja cliente, sejam os nossos funcionários. <i>Great place to work</i> , a ferramenta <i>Pulse</i> , que a gente tem nota 9.2, dada pelos nossos colaboradores, para a gente isso já é um sucesso. Você tem uma empresa onde quem trabalha tem orgulho de fazer parte, a gente leva isso muito em conta, faz parte dos bônus dos diretores. "
E8	"Sucesso é conseguir enxergar o reconhecimento dos nossos clientes, seja quando eles marcam a gente no seu dia a dia com nosso produto, seja a gente ver que a nossa marca consegue transitar em diferentes cenários, em diferentes culturas, em diferentes lugares. Gerar contato com os nossos clientes. Isso para a gente é sucesso."
E9	"A gente pode ter dois sucessos. Um é vendas. Para a gente poder atingir a meta, a gente tem meta. A gente sabe qual é o nosso ponto de equilíbrio, e até onde a gente precisa chegar. Então, esse é um sucesso. Uma coisa que vive mais em mim, é o sucesso, que eu vejo como o sucesso, é como o colaborador se identifica com esse trabalho. Acrescenta ao propósito dele. Isso é uma medição de sucesso. "
E10	"A gente mede (<i>impacto</i>) mas ainda está muito aquém do que a gente quer fazer. Por isso a gente criou o <i>Squad</i> de impacto e contratou uma consultoria, para ajudar a gente a determinar a melhor o que mensurar, como mensurar e como reportar. A gente sempre fez, todo ano, um pequeno relatório de impacto, humilde, mas a gente disponibiliza no site. Tem ali o quanto a gente impactou, quantas famílias a gente impactou, quanto a gente reverteu de grana para elas, quanto de plástico a gente deixou de colocar no meio ambiente, quanto de plástico a gente reciclou, quanto de papel, tudo isso é documentado, está ali no nosso site nos relatórios de impacto."

	Dimensão: medição de desempenho (continuação)
E10	"A gente ainda subutiliza muito isso (<i>indicadores de impacto</i>). A gente, às vezes, fica fazendo tantas coisas, e a gente não olha direito para as mensurações, ou não as formaliza direito. Está muito claro para a gente que tudo o que a gente faz precisa gerar um impacto socioambiental positivo. Não está, talvez, muito claro ainda, quais são as frentes prioritárias. A gente tenta abraçar muita coisa."
E10	"A gente fez (<i>selecionou os ODS relevantes</i>), 5 ou 8, ao todo. Foram vários. Então sem dúvida, isso norteou. Mas também, são tão abrangentes, que talvez a gente tenha pego um número muito grande. "
E11	"Nós guiamos os nossos indicadores pelos ODS. A gente tem compromisso com o 2, o 12 e o 15, principalmente. Em cima desses ODS, a gente define alguns indicadores que vão contribuir para a gente atingir aquelas metas. Por exemplo, na questão de dobrar a renda de produtores até 2030. Só nesse quesito, por exemplo, que interessa ao ODS 2.3, a gente tem mais de 8 indicadores relacionados."
E11	"Todo o nosso planejamento estratégico é pautado, fruto desses <i>inputs</i> . A gente não se permite olhar apenas esses indicadores de impacto, obviamente. As métricas de impacto, elas precisam ser combinadas nas métricas de resultados. A gente não pode fazer impacto, nem dá para fazer impacto, também, a todo custo. Porque no final do dia, a gente tem que ser um negócio lucrativo e que paga as contas. Então, tem uma questão de equalizar resultados com impacto. Quando eu falo resultados, a gente pega toda a questão de desempenho, eficiência operacional, resultado financeiro."
E12	"Primeiro, o sucesso é fazer um produto bom. Tem que receber elogios de quem usar. Primeira coisa que seja do produto mesmo, do gosto, da qualidade do produto e como é feito. O segundo é mostrar o exemplo. Para ver que dá para fazer uma produção desse tipo, mas que dá para fazer nesse lugar. "
E12	"A gente começou o negócio com esse pensamento. Fazer um negócio com um impacto positivo para o meio ambiente, para a comunidade. Esse, de início, foi dentro da base da produção. "

	Dimensão: medição de desempenho (continuação)
E13	"O maior objetivo é fazer realmente o produto acessível para todo brasileiro. Não um determinado nicho, por mais que esse possa pagar um produto mais caro. "
E14	"Assim, no dia a dia a gente considera (<i>indicadores de impacto nas decisões</i>). Mas não daquela forma formal, de ter os gráficos e ir para uma reunião de conselho falar: "então para cá, vamos para lá", porque a empresa é pequena. A gente decide tudo numa mesa. Então a gente considera assim, mas muito mais na nossa vivência, que a gente sabe que aquilo vai emitir mais carbono, então não vamos por esse lado, do que aquela coisa mais corporativa, de grande empresa. Sim, a gente considera."
	Dimensão: governança
E1	"Empresas com propósito provavelmente têm investidores um pouco mais pacientes. O conselho, que representa de certa maneira também esse olhar dos investidores, é muito sensível a encontrar esse ponto do meio. "
E2	"Na agenda macro, não há nenhum conflito. Na agenda micro, eu acho que isso ainda não é avaliado. Na agenda macro, está no mesmo no mesmo grau de importância. Quando descemos um pouco nos processos, realmente é nosso trabalho começar a conseguir medir isso."
E2	"A gente realmente já nasce com um olhar de energia renovável. Mostra o grau de comprometimento do nosso acionista e também da alta liderança. Isso também é muito refletido quando a gente vai pensar nos novos modelos de negócios que a gente tem. Mostram o empenho da alta liderança, do acionista e do conselho de administração de propor modelos de negócio e soluções que sejam renováveis e sustentáveis em todos os aspectos. Tanto financeiro, quanto socioambiental. Isso mostra o compromisso que a gente tem com essa agenda."
E3	"É um tipo de investidor diferente. É um tipo de investidor que pensa muitas vezes nas gerações futuras. Mas que, em algum momento, aquele investimento que trazer retorno. Ele também não vai jogar o dinheiro dele, fazer filantropia, não é exatamente isso. Mas são negócios que, às vezes, precisam de um tempo maior de maturação."

	Dimensão: governança (continuação)
E3	"Eu acho que não tem conflito. Eles têm essa noção que a empresa tem esse propósito. Eles sabem que o negócio vai gerar retorno. Não é o tempo da indústria mais tradicional. Eles são mais pacientes, eles sabem onde eles estão investindo, eles sabem quais são os riscos e eles sabem ganhar dinheiro. "
E4	"Totalmente de longo prazo. Tem essa tendência. Agora, com ESG, está mais forte, com as empresas olhando muito essa agenda, a circularidade da embalagem entra nisso. Mas é uma leitura como toda inovação. Por ser disruptiva no mercado, é difícil. As mudanças, você entrar em um novo mercado, tem todo um tempo que leva."
E5	"Os primeiros movimentos, de gases de efeito estufa, e do FSC, partiram de um diretor, que é da família, que é dona. Há muito tempo, ele passa isso para todo mundo, que seria o caminho para que a empresa tivesse longevidade. A empresa não está preocupada com o resultado de curto prazo. "
E5	"Há muito tempo (<i>existe espaço para decidir em prol do socioambiental em detrimento do lucro</i>), mas hoje mais ainda. A gente, todas as decisões de investimento, do que vai ser feito na empresa, isso é colocado na pauta. Tudo o que a gente faz, há um bom tempo, mas agora mais ainda, se leva em conta esse tripé. Esse tripé tem que ser equilibrado. Se um pé for mais curto que o outro, ele pode cair. Então a gente tenta equilibrar."
E6	"Isso monitora todo o nosso pensamento, todas as nossas decisões, desde o início. É como eu falei. Para ter e gerar esse impacto ambiental, e ser sustentável, também, financeiramente. "
E7	"As decisões que a gente tomou, e o crescimento da empresa são apostas que o caminho que a gente estava tomando é o correto. Eu acredito que isso não é assim para todo mundo, existem caminhos mais fáceis, mas nem sempre o caminho mais fácil é o melhor caminho. Existem decisões de curto prazo que você pode tomar, que podem se impactar negativamente no futuro."
E7	É o tempo todo o conflito, "pô, vai por aqui, que você vai ganhar mais dinheiro". E o outro dizendo, "não faz não, que isso vai dar problema. "

	Dimensão: governança (continuação)
E8	"Você fala, poxa, mas aí, o lucro ou o ambiental? Não, não, os dois andam juntos, assim. A empresa virou um <i>case</i> de que isso é real, isso é verdade. Porque senão, a gente não estaria aqui hoje falando sobre isso."
E8	"Um produto sem ingredientes químicos, com o compromisso assumido de não alterar a fórmula por conta de ganho financeiro."
E9	"No nosso (<i>ramo</i>), a gente está sendo extremamente paciente. O que nos move é o todo, é o que a gente está fazendo para o todo, sabe. "
E10	"É muito diferente. Já trabalhei em empresa que a gente até achava que tinha a frente socioambiental. Mas, no final das contas, o que interessava era grana. Aqui é genuíno, é de verdade. "
E10	"A gente faz assim o tempo todo. É exatamente isso. Eu vim de multinacional, a lógica era sempre na margem. Aqui, a gente sempre toma a melhor decisão, pensando primeiro no impacto que aquilo gera, de onde vem o produto, por que ele veio daquele jeito, e tudo o mais. Como consequência, a empresa acaba sendo vista como cara. 'Vou para o lucro ou vou para o propósito?' Até hoje, sempre fomos para o propósito. Tentamos desafiar o <i>status quo</i> ."
E11	"Nossa composição societária e acionista tem um alinhamento grande do "porque viemos" e da transformação que a gente quer gerar. Eu acho que essa qualidade de composição societária é chave. Mais do que para gerar resultado financeiro, a gente tem caminhado para gerar impacto substancial. Isso é visão de médio e longo prazo."
E11	"As mudanças que precisam ser promovidas, elas não são mudanças fáceis. São mudanças que vão gerar benefícios no médio e no longo prazo, na sua grande maioria das vezes. Então, requer uma paciência. Os empreendedores e os investidores de impacto são conscientes de que não dá para externalizar custos, que não dá para fazer um ganho financeiro prolongado, ou uma utilização de um modelo produtivo decadente à exaustão, buscando tirar o máximo que pode tirar daquele residual, antes de promover uma mudança. Eu acho que mais do que pacientes, se é essa palavra tenho dúvidas, acho que são conscientes."

	Dimensão: governança (continuação)
E13	"São, total, de médio e longo prazo. A gente não está criando uma história, uma empresa, para depois alguém comprar. Se eu pudesse botar por contrato, que eu nunca vou vender para uma empresa dessas (<i>grandes empresas sem compromisso socioambiental</i>) eu botaria. O que a gente quer é criar um maior impacto possível. A gente entendeu que era possível, quando a gente criou a empresa, ser uma ferramenta de impacto positivo no planeta."
E13	"Hoje o mundo permite andar de mãos dadas na questão ambiental com lucro. Você não precisa abrir mão de lucro, de equilíbrio financeiro. Você consegue fazer os dois andarem juntos. Matéria-prima mais barata que a matéria-prima do nosso produto concorrente, de origem animal? Hoje você consegue. Dá para fazer um negócio mais interessante, ser melhor para o planeta e para as pessoas. Eu precisava de uma coisa que fosse, quanto mais consumido, fosse melhor para o planeta, para as pessoas. Hoje você consegue fazer isso."
E14	"Eu acho que essa dualidade não existe, para a gente. Eu acho que isso veio daquela década de 60, 70, onde ou você prosperava economicamente, ou você protege o meio ambiente. Mas isso já fazem 50 anos, então a gente não vive isso. A gente tem um propósito, a gente vai buscar ser mais ambientalmente com menor impacto ambiental possível. Dá para ser 100%? Não dá, porque o mercado não está preparado. A gente tem a certeza de que a gente faz o melhor possível. "
	Dimensão: ecossistema
E1	Toda atividade socioambiental tem que começar com diálogo. Conversar com quem está perto de você, para você entender o que é importante para você, e para eles. A gente fez vários diagnósticos socioambientais, mapeando o que é importante para a comunidade e (cruzando com o que é) para a gente. Nossa atuação socioambiental sempre esse olhar: onde a gente encontra esse ponto comum de geração de valor não só para a empresa, mas para os funcionários, para as comunidades e tudo mais. E foi assim que, já há mais de 5 anos, somos uma empresa B.

	Dimensão: ecossistema (continuação)
E2	"O sistema B é um grande ecossistema de empresas que tem os valores meio alinhados. A gente conseguiu criar bons relacionamentos com empresas. Tentar resolver problemas de forma conjunta, discutir essas questões. É um ótimo lugar para isso. Empresas que estão preocupadas com seu impacto, e que falam uma mesma linguagem."
E1	"A certificação B tem um olhar grande para fornecedores, para a maneira como você interage com os diferentes <i>stakeholders</i> , com um olhar mais holístico. "
E2	"Cada projeto nosso está em localidades pequenas, ou pouco desenvolvidas, vamos colocar assim. A gente está em cidades com menos de 100.000 habitantes, algumas com menos de 30.000 habitantes. Então, a gente enxerga um papel muito importante da empresa nessa comunidade. A gente vai chegar, lá vai gerar 20, 30, 40 empregos diretos, indiretos, vai aproveitar resíduos, vai desenvolver fornecedores locais. "
E4	"Acho que, primeiro, para, acho, fazer parte de uma comunidade. A gente nasceu com essa missão, então eu acho que a gente é uma empresa B."
E5	"Relação com a comunidade, a gente estava mais naquilo de doações, de ajudar. Já estamos trabalhando em cima de ações que a empresa se envolva mais na comunidade. Realmente criar projetos onde a gente se envolva. Para educação ambiental, e que isso tenha algum sentido. Não é não é só ir lá dar palestra e dizer eu estou fazendo educação. A gente precisa estar mais presente, fazendo ações que tem a ver com a nossa cultura, com a nossa ideia, o nosso propósito, (...) de forma sistêmica."
E7	"A gente está na comunidade B e estimula que outras empresas também tenham essa pegada sustentável, participamos de palestras, seminários e outras iniciativas, exatamente para divulgar isso, que é um diferencial."
E8	"A gente tem um papel hoje de ajudar outras empresas, cervejarias ou não, a fazer parte e a tomar esse caminho. A gente compartilha com todos esses "caminhos das pedras" que a gente passou. Se todos tivessem preocupação real com a sustentabilidade e fossem certificadas, talvez a gente não tivesse vivendo esse momento. Quando a gente fala de sustentabilidade, não existe concorrência."

	Dimensão: ecossistema (continuação)
E9	O sistema B me trouxe essa forma de primeiro falar 'olha, o caminho do futuro, de fato é esse'. Então eu falei 'que bom, alguém mais está nisso'. E a gente pode se entender. E realmente trazer isso de uma forma onde você olha o todo, com todos os pilares que o que o sistema B olha."
E11	"O propósito de nascimento é melhorar a vida de pequenos e médios produtores no sul da Bahia. "
E11	"O fato de você pertencer a um grupo de empresas que tem uma visão comum de negócio, do papel dele para a sociedade, ajuda a ter uma troca, fortalecimento. Geram-se oportunidades entre empresas B. Você já tem daí um crivo, um reconhecimento, de que aquelas empresas têm as mesmas condutas, os mesmos preceitos, as mesmas motivações."
E12	Usamos só os recursos e os frutos dos vizinhos, da comunidade local. Para envolver todo mundo na comunidade, que traz os frutos, e o pessoal daqui, que vão processar o óleo. Então essa foi realmente a ideia inicial. Como participar e devolver para essa comunidade aqui o conhecimento e o privilégio que a gente tem de ter a possibilidade de pesquisar fora, de trazer coisas e recursos, e transformar no lugar mesmo, em produtos. "